



EESTI MAAÜLIKOOL
Majandus-ja sotsiaalinstituut

Veronica Reimaa

**MIKRO- JA VÄIKEETTEVÕTJATE HINNANGUD
MENTORLUSE TULEMUSTELE ETTEVÕTLUSES**

EVALUATIONS OF MICRO AND SMALL
ENTREPRENEURS ON THE RESULTS OF MENTORING
IN BUSINESS

Magistritöö
Ökonoomika ja ettevõtluse õppekava

Juhendaja: Argo Moor, *PhD*

Tartu 2021

Eesti Maaülikool		Magistritöö lühikokkuvõte	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51014			
Autor: Veronica Reimaa		Õppekava: Ökonoomika ja ettevõtlus	
Pealkiri: Mikro- ja väikeettevõtjate hinnangud mentorluse tulemustele ettevõtluses			
Lehekülgi: 91	Jooniseid: 11	Tabeleid: 4	Lisasid: 3
Osakond / Õppetool: Majandus ja sotsiaalinstituut / Maamajandusökonoomika õppetool			
ETIS-e teadusvaldkond ja CERC S-i kood: Ettevõtte juhtimine S190			
Juhendaja(d): Argo Moor			
Kaitsmiskoht ja -aasta: Tartu 2021			
<p>Ettevõtjate hakkamasaamine ja toetamine on oluline, sest neil on suur roll töökohtade loojana ning ühiskonna arengu eestvedajatena. Mentorlus ettevõtluses kui koostöö kogenud ja vähem kogenud ettevõtja vahel aitab saavutada paremaid tulemusi ning tõsta ettevõtete jätkusuutlikkust. Magistritöö eesmärk on välja selgitada mikro- ja väikeettevõtjate hinnangud mentorluse tulemustele ettevõtluses. Töös anti ülevaade mentorluse olemusest kirjandusallikate põhjal, analüüsiti mentorluse rolli ettevõtte elutsükli eri faasides, kaardistati mentorluse võimalused Eestis ja toodi välja mentorluse tulemused välismaiste uuringute näitel. Uurimistöö eesmärgi täitmiseks viidi läbi veebipõhine ankeetküsitlus, mille sihtrühmaks olid mentorlust kasutanud mikro- ja väikeettevõtjad. Mentorluse peamiste tulemustena tõid ettevõtjad välja uued kontaktid ja tutvused, enesekindluse kasvu ärieesmärkide saavutamisel ja detailse tegevusplaani koostamise. Korrelatsioonanalüüsi tulemusena selgus, et mida pikemaajalisem ning tihedam on mentorsuhe, seda suuremat kasu tuntakse mentorluse eesmärgiga seotud valdkondades. Võrreldes varasemate uuringutega hinnati mentorluse mõju finantstulemustele tagasihoidlikuks. Edasist uurimist vajavad mentorlust piiravad tegurid ja ettevõtjate hoiakud ärimentorluse suhtes, et teadvustada olulisi valupunkte. Töö on praktilise väärtusega ettevõtjatele andes julgust mentorsuhete loomiseks ning mentorlust edendavatele organisatsioonidele tõestamaks mentorluse kasu ettevõtluses.</p>			
Märksõnad: ettevõtlus, mikroettevõtted, väikeettevõtted, mentorlus, tulemused			

Estonian University of Life Sciences Kreutzwaldi 1, Tartu 51014		Abstract of Master's Thesis	
Author: Veronica Reimaa		Curriculum: Economics and entrepreneurship	
Title: Evaluations of micro and small entrepreneurs on the results of mentoring in business			
Pages: 91	Figures: 11	Tables: 4	Appendixes: 3
Department / Chair: Institute of Economics and Social Sciences / Chair of Rural Economics Field of research and (CERC S) code: Management of enterprises S190 Supervisors: Argo Moor Place and date: Tartu 2021			
<p>Supporting businesses is important as they play a major role in creating jobs and driving the development of society. Mentoring in business as a cooperation between an experienced and a less experienced entrepreneur helps to achieve better results and increases the sustainability of companies. The aim of the master's thesis is to find out the evaluations of micro and small entrepreneurs on the results of mentoring in business. The paper gave an overview of the nature of mentoring on the basis of literature sources, analyzed the role of mentoring in different phases of the company's life cycle, mapped the possibilities of mentoring in Estonia and presented the results of mentoring on the example of foreign research. In order to fulfill the goal of the research, a web-based survey was conducted among micro and small entrepreneurs who had used mentoring. The main results of mentoring were new contacts and acquaintances, increased confidence in achieving business goals and the preparation of a detailed action plan. The correlation analysis revealed that the longer and closer the mentoring relationship, the greater the benefits in the areas related to the purpose of mentoring. Compared to previous studies, the impact of mentoring on financial results was assessed as modest. The factors limiting mentoring and the attitudes of entrepreneurs towards business mentoring need further research in order to be aware of issues to concern. The work is of practical value to entrepreneurs, giving them the courage to establish mentoring relationships and to organizations promoting mentoring to prove the benefits of mentoring in business.</p>			
Keywords: entrepreneurship, microenterprises, small enterprises, mentoring, results			

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. MENTORLUS ETTEVÕTLUSES	8
1.1. Mentorlus	8
1.1.1. Mentorluse olemus ja vormid	8
1.1.2. Mentor ja mentee	12
1.1.3. Mentorluse eri faasid	14
1.2. Mentorlus ettevõtte elutsükli eri faasides	17
1.3. Mentorluse võimalused Eestis	27
1.4. Mentorluse tulemused ettevõtluses välismaiste uuringute näitel	35
2. MENTORLUSE TULEMUSED ETTEVÕTLUSES MIKRO- JA VÄIKEETTEVÕTJATE NÄITEL	40
2.1. Uurimustöö andmed ja metoodika	40
2.2. Tulemused	44
2.3. Arutelu ja järeldused	62
KOKKUVÕTE	69
KASUTATUD KIRJANDUS	73
LISAD	81
Lisa 1. Küsitlus	82
Lisa 2. Ankeetküsitluse tulemused	89
Lisa 3. Mentorluses tuntava kasu seos mentorkohtumiste arvuga	90
LIHTLITSENTS	91

SISSEJUHATUS

Mentorlus on koostöövorm, mida üksikisikud ja organisatsioonid saavad ära kasutada enda arendamiseks ja eesmärkide saavutamiseks. Mentori ehk kogenuma isiku juhendamisel õpib mentee ehk vähem kogunud indiviid kiiremini ning saab vajalikku tuge isikliku ja professionaalse arengu teekonnal. Kuigi Eestis kasutatakse mentorlust mitmetes haridusasutustes, siis ettevõtluses kasutavad kogunud ettevõtja ehk mentori potentsiaali ära üldiselt suurettevõtted (Liivamägi 2021). Väiksemate ettevõtetenäi jõuavad mentorid läbi maakondlike arenduskeskuste programmide, toetuste ja start-up programmide, kuid mentori teadlik kaasamine äritegevusse ei ole senini Eesti väikeettevõtjate seas levinud.

Samas on Eesti ettevõtjate hakkamasaamine ja toetamine oluline, sest üle 95% Eesti kasumit taotlevatest organisatsioonidest on mikro- ja väikeettevõtted ning neil on suur roll töökohtade loojana ning ühiskonna arengu eestvedajatena. Ettevõtluse alustamiseks on riik loonud tugistruktuure, nagu näiteks tasuta nõustamisteenused ja koolitused, ettevõtluse alustamise toetused ning stardilaenu võimaldamine. Ent juba tegutsevale ettevõtjale pakub riik tuge erinevate koolituste ja programmide näol peamiselt siis, kui ettevõtte on suure kasvupotentsiaaliga, kaalub välisturgudele sisenemist või on globaalse perspektiiviga. Nii jääb suur osa väiksematest ettevõtetest kõrvale, kes samuti vajavad toetamist konkurentsivõime säilitamiseks.

Eesti teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse arengukava 2021-2035 eelnõus (2020) on välja toodud, et Eesti ettevõtete oskus luua uusi ärimudeleid, kasutada uusi tehnoloogiaid ja teadmisi on vähene. Ühelt poolt on puudu kvalifitseeritud tööjõust väljaspool linnasid, samas napib ka ambitsioonikaid innovatsioonile suunatud ettevõtjaid. Tõenäoliselt pole asi selles, et ettevõtjad ei tahaks olla innovatiivsed, vaid pigem teadmiste ja oskuste puudumises muutuste elluviimiseks. Ettevõtte juht on ettevõtte tulemuste eest

vastutaja, seega sõltub ettevõtte majanduslik heaolu ja jätkusuutlikkus eelkõige juhist ning tema võimekusest toime tulla muutustega.

Kuigi mentorlus on kasutusel eri organisatsioonides uute töötajate toetamiseks nende ametikohal, siis mentorluse mõjust ettevõtja äritegevusele läbi juhi mentorluse palju ei räägita (Sanchez-Burks *et al.* 2017). Eestis on mentori kaasamine äritegevusse mikro- ja väikeettevõtjate seas pigem harv nähtus. Ühelt poolt võib see tingitud olla ettevõtjate vähesest teadlikkusest mentorluse olemusest ja mentorlust pakkuvatest isikutest. Teisalt võib probleem peituda hoopis info puuduses reaalsete mentorluse tulemuste kohta. Arvestades eestlaste pigem kinnisemat iseloomu ja ettevaatlikkust, siis enne uude situatsiooni astumist üritatakse koguda võimalikult palju infot ja veenduda järgmise sammu õigsuses.

Kuna välismaised uuringud on näidanud, et mentori olemasolu äritegevuse eri faasides võib oluliselt suurendada ettevõtlusega alustamist ja äris püsimist ning paremate tulemuste saavutamist (SCORE 2018), oleks vaja leida kinnitust mentorluse tulemustest väikeettevõtja äritegevuses ka Eesti tingimustes. Autorile teadaolevalt ei ole Eestis varasemalt mentorluse tulemusi ettevõtluses laiemal skaalal uuritud. Erinevate mentorprogrammide koordinaatorid on tõenäoliselt küsinud osalejate tagasisidet, kuid saadud info ei ole avalikkusele kättesaadav. Antud tööga soovitakse välja selgitada Eesti ettevõtjate hinnangud mentorluse tulemuste osas sõltumata konkreetse mentorprogrammi iseärasustest. Mentorluse mõju hindamine reaalsete näidete põhjal võib oluliselt mõjutada mentorluse populaarsuse kasvu kui üht ettevõtjate toetusmeedet ja seeläbi parandada Eesti ettevõtete jätkusuutlikkust.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada mikro- ja väikeettevõtjate hinnangud mentorluse tulemustele ettevõtluses.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- 1) Selgitada mentorluse olemust, vorme ja faase ning tuua välja mentori ja mentee roll mentorsuhtes.
- 2) Anda ülevaade ettevõtte elutsükli etappidest ning mentorluse rollist igas etapis.
- 3) Teadvustada mentorluse võimalusi ja ligipääsu Eestis ning anda ülevaade mentorluse tulemustest ettevõtluses välismaiste uuringute näitel.
- 4) Viia läbi küsitlus mentorlust kasutanud Eesti mikro-ja väikeettevõtjate seas.

- 5) Analüüsida mentorluse tulemusi mikro-ja väikeettevõtjate äritegevuses ning anda hinnang mentorluse mõjule ettevõtluses.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilises osas selgitatakse mentorluse olemust, vorme ja faase varasemate teadusartiklite, uuringute ja teiste kirjandusallikate põhjal. Kuna mentorluse sisu ja vajadus on otseselt seotud ettevõtte elutsükli etappidega, tuuakse varasemate kirjandusallikate alusel välja ettevõtte elutsükli olemus ja etappide iseärasused ning mentorluse roll ettevõtte arenguetappides. Mentorluse võimaluste väljaselgitamiseks kaardistatakse peamised Eestis mentorlust pakkuvad asutused ning tuuakse välja programmi kvalifitseerimise tingimused. Kuna mentorlus ettevõtluses on vähe levinud ja Eesti tingimustes pole varasemalt uurimusi mentorluse tulemuste välja selgitamiseks tehtud, tuuakse teoreetilise osa viimases alapeatükis välja varasemate välismaiste uuringute ja analüüside tulemused.

Magistritöö empiirilises osas antakse ülevaade töös kasutatavatest andmetest ja metoodikast, millele järgneb kvantitatiivne analüüs mentorluse tulemuste osas ning arutelu. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ning uurimisküsimustele vastamiseks kasutatakse töö empiirilises osas kvantitatiivset uuringut. Uurimuses kasutatavad esmased andmed koguti 2021. aasta veebruaris ja märtsis ankeetküsitluse teel. Kuna mentorlust kasutanud ettevõtjate kohta riiklikku statistikat ei tehta ning sihtrühma kuuluvate vastajate leidmine on keeruline, kasutati respondentide leidmiseks mugavusvalimit. Arvuliste näitajate leidmiseks analüüsitakse ja töödeldakse andmeid programmides Microsoft Excel ja IBM SPSS Statistics. Andmete analüüsimetooditena kasutatakse võrdlust, sünteesi ja üldistamist ning tulemuste visualiseerimiseks kasutatakse tabeleid ja jooniseid. Kogutud andmete alusel tehakse järeldused mentorluse peamiste tulemuste kohta ettevõtluses Eesti mikro- ja väikeettevõtjate näitel ning saadud andmeid on võimalik kasutada mentorlust pakkuvatel organisatsioonidel mentorluse populariseerimiseks ja valdkonna arendamiseks.

MENTORLUS ETTEVÕTLUSES

1.1. Mentorlus

1.1.1. Mentorluse olemus ja vormid

Mentorlusest kui õpetuste ja kogemuste jagamisest on räägitud juba Antiik-Kreeka aegadest. Inglisekeelsetesse tekstidesse ilmus sõna „mentorlus“ 18. sajandi Ameerikas. Esimene raamat mentorlusest, mis oli suunatud noortele naistele, kirjutati 1778. aastal Ann Murry poolt. Aktuaalseks muutus mentorlus USA ühiskonnas alles 20. sajandi algul, kui 1913. aastal hakati välja andma ajakirja „Mentor“ ning loodi esimene ametlik mentorlusrühm Mentoriühing. 1918. aastal kolis mentorlus sotsiaalsest maailmast koolidesse läbi Junior Achievementi loomise ning oli suunatud eeskätt noortele. (Irby, Boswell 2016)

Tänapäeva mentorlus ei ole piiratud indiviidi vanusega ning mentorsuhte loomine sõltub eelkõige indiviidi või organisatsiooni vajadustest ja eesmärkidest. Shah (2017) ja Cole (2015) definitsiooni kohaselt on mentorlus usalduslik suhe mentori ja mentee vahel, kus mentoriks on vanem isik, kes jagab oma elutarkust nooremale väiksema kogemuste pagasiga isikule. Mentorsuhte eelduseks on usaldus. Usaldus tekib aga läbi avatuse, haavatavuse ja aususe (Ragins 2016, Shah 2017). Mentorlus on protsess, seega on oluliseks teguriks ka aeg, mis mentorluses kulutatakse. Pikemaajalise koostöö puhul tekib mentoril ja menteel tugevam side ning seeläbi on ka info omistatavus ja rakendamine suurema kasuteguriga. Holmes (2010) on samuti märkinud, et mentorlus nõuab aega, energiat, pühendumust ning intellektuaalse vara kasutamist. Mentorluse vältel võiks mentor lisaks tööalasele infole jagada ka personaalset informatsiooni, sest see aitab kaasa sügavama ja tähenduslikuma suhte loomisele (Ragins 2016).

Mentorluse võimalusi on mitmeid, nii üks ühele kui ka grupimentorlus. Mentorlus võib toimuda kohtumisena füüsilises keskkonnas kui ka veebipõhiselt. Juhendamise koht ja osalejate arv sõltub eelkõige olemasolevatest mentorluse võimalustest ning mentori ja mentee

parimast äranägemisest. Kõige tavapärasem ja enim levinud mentorluse vorm on üks-ühele mentorlus ehk individuaalmentorlus. Sellisel juhul tegeleb mentor ainult ühe ettevõtjaga korraga ning on täielikult pühendunud oma mentee arengu toetamisele. Antud vorm on sobivaimaks variandiks mentorluse alustamisel, kui mentor ja mentee alles õpivad üksteist tundma ning tegeletakse usaldusliku õpikeskkonna loomisega. Personaalselt suheldes saavad mõlemad osapooled end kergemini avada, selgitada välja ootused mentorluse tulemustele, leppida kokku reeglites ning paika panna tegevusplaani. Üks ühele suheldes on mõlemad osapooled fokuseeritud üksteisele ja välised segajad kõrvaldatud. Öeldakse, et individuaalselt suheldes on lihtsam tekkima ka mitteformaalne suhe ehk sõprussuhe. Sõbratasandile jõudes võib suhtlus mentori ja mentee vahel kesta aastaid, ka pärast ametliku mentorsuhte lõppu ja tuua kasu mõlemale osapoolele pikaajaliselt.

Veebipõhise mentorluse korral on peamine suhtlusvahend elektrooniline ning otsekontakt mentori ja mentee vahel puudub (Hamilton, Scandura 2003). Sõltuvalt mentorprogrammi iseärasustest, saavad osapooled suhelda kindla veebiplatvormi vahendusel või valida sobivaima suhtluskanali (nt Skype, Zoom, Google Meet) – vajalik on vaid arvuti või nutiseadme ja Interneti olemasolu. Veebipõhise mentorluse puhul saab välja tuua nii positiivseid kui ka negatiivseid aspekte. Kui üks ühele suhtluses on tähelepanu ühel isikul, siis grupis jaguneb tähelepanu kõikide liikmete vahel. Grupimentorlusena toimuv videokohtumisel saavad eneseväljenduseks võimaluse ka need osalejad, kes tavapärasel füüsilises keskkonnas jäävad domineerivate ja sõnakate kaaslaste varju, olgu see siis välja kujunenud rollide või füüsiliste omaduste tõttu (Zoomi-väsimusega... 2020).

Veebipõhise mentorluse eeliseks füüsilise kohtumise ees on lisaks aja kokkuhoid, mis tuleneb ajakulu puudumisest transpordiks kohtumispäika. Seejuures annab tehnoloogia kasutamine võimaluse osaleda suuremal hulgal inimestel mentorluses, olenemata nende asukohast ning vältides kohtumisega seonduvaid lisakulutusi (Emelo 2009). Teisalt on veebis toimuv suhtlus väsitavam, sest inimese jälgimine pikka aega järjest on raske. Kehakeelest ja näoilmetest tulenevate sõnumite vastuvõtmine on raskendatud, kuna videos ei nähta inimest täies ulatuses. Nii võivad osalejad teineteist valesti mõista, nt juhul kui vastaja viivitus paneb kõneleja valesid järeldusi tegema osaleja motivatsiooni ning suhtumise osas. (Zoomi-väsimusega... 2020)

Kuigi füüsilises keskkonnas toimuv kohtumine on osapooltele ajamahukam, aitab see luua kergemini esmast kontakti ja tekitada omavahelist sidet mentori ja mentee vahel. Ühise arutelu käigus tekkivad ideed ja lahendused loovad positiivset energiat, andes motivatsiooni ja jõudu edasisteks sammudeks. Info edastamisel toimub kommunikatsioon lisaks sõnadele ka kehakeele ja nägemise kaudu, mistõttu on osapooltel võimalik aru saada, missuguse reageeringu tõi eelnev vestlus ning kuidas mentorprotsessis osalejad end tunnevad. Kuna paljudel inimestel on nägemismälu, jäävad füüsilises keskkonnas läbiviidud kohtumised paremini meelde, eriti kui protsessi käigus on tugevaid emotsioone läbi elatud. (Kilkson 2014)

Grupi mentorluse puhul töötavad üheskoos vähemalt üks mentor ja mitu menteed. Iga mentee lähtub õppeprotsessis enda vajadustest ning arengu eesmärkidest ning töötab individuaalselt, kuigi õpe toimub grupis (Carvin 2011). Nii toimivad näiteks maakondlike arenduskeskuste mentorklubid, kus ühekoos on kümme menteed erinevatest ettevõtetest, kes kõik on kokku tulnud selleks, et õppida enda ettevõtte või isiku vajadustest lähtuvalt uusi oskusi ning saada uusi teadmisi. Selleks, et ühte õppivat rühma defineerida mentorgrupina, peavad olema täidetud mitmed üks-ühele mentorluse tunnused, nagu näiteks õpiobjekti olemasolu, usalduslik õpikeskkond ning mentori ja mentee vahel tekkiv side (Carvin 2011). Mentoreid võib grupis olla mitu. Eriti kasulik on see meeskondade mentorluse puhul, kus erinevatel ametipositsioonidel ja rollides olevad isikud saavad enda teadmisi täiendada oma valdkonna spetsialisti käe all, seejuures täites ettevõtte arengueesmärged. Mitme mentoriga grupimentorluse puhul arenevad samaaegselt ka mentorid, kes saavad omavahel jagada kogemusi ning õppida üksteiselt (Cole 2015).

Mentorluse uusimaks vormiks on tagurpidi mentorlus, mida ametlikult tutvustas 1999. aastal General Electric'u endine juht Jack Welch (Chaudhuri, Ghosh 2012). Tegu on ümberpööratud tüüpi mentorsuhtega, kus uus noorem töötaja viiakse kokku kogenuma juhi või töötajaga, et aidata kogunud töötajal uusi oskusi omandada (Allen *et al.* 1999). Mentor on tavaliselt noorem kui mentee (Finkelstein *et al.* 2003) ning seetõttu annab tagurpidi mentorlus vanemale isikule võimaluse õppida oma nooremalt partnerilt erinevalt traditsioonilisest mentorlusest. Kuigi mentorlussuhe võib olla põlvkondade vaheline, ei sõltu see alati vanusest (Harvey *et al.* 2009). Kuigi tagurpidi mentorluse kontseptsiooni taga oli eelkõige soov organisatsiooni vanemtöötajaid järgi aidata tehnoloogiaga seotud protsessides, on siiski nooremalt isikult

võimalik õppida rohkem (Baily 2009). Vanem mentee võib lisaks uutele teadmistele ja oskustele saada parema arusaama noorema generatsiooni ellusuhtumisest ja väärtustest, näha globaalset perspektiivi ning kogeda uut energiat, mis hoiab vitaalsena. Noore mentori jaoks peitub kontseptsiooni võlu juhtimisoskuste arendamises, täiendavad kasud võivad seisneda tunnustuse saamises, eneseteostuses ning mõjuvõimu kasvus (Chadhuri, Ghosh 2012).

Lisaks mentorlusele võivad indiviidi arengule kaasa aidata ka teistsugused koostöö võimalused nagu näiteks kootsing, supervisioon ja koolitused. Kootsingu abil (ingl *coaching*) soovitakse tõsta inimese teadlikkust iseendast ning suunata teda vaatama enese sisse ja leidma probleemidele lahendust. Kootsi (juhendaja) roll on küsida suunavaid küsimusi ning seeläbi aidata kaasa juhendatava arengule, millega kaasneb tavapäraselt ka enesekindluse ja vastutuse tõus. (Ülavere 2009) Kootsing sobib inimesele, kelle eesmärk on jõuda endas selgusele, mõista sisemaailmast tingitud käitumist ning leida sobiv lahendus tulevikuks. Antud vormi kasutavad tavapäraselt juhid, kes on pidevalt suure pinge all ning vajavad aega enda sisemaailma korrastamiseks.

Supervisiooni puhul on tegu nõustamisprotsessiga, mis keskendub isiku, tema ametialaste ülesannete ning tööandja vastastikkusele mõjule. Superviisori (juhendaja) käe all otsitakse lahendusi keerulistele olukordadele meeskonnas ja kliendisuhetes ning tegeletakse eluterve töökultuuri kujundamisega. Seejuures keskendutakse ka professionaalse identiteedi loomisele, vaimse tervise hoidmisele ja elukestva õppe toetamisele. Supervisiooni kasutavad peamiselt inimestega töötavad spetsialistid ja juhid, lisaks ka terapeutid, sotsiaaltöötajad, politseinikud ja õpetajad. (Eesti Supervisiooni ja Coachingu Ühing).

Uute teadmiste ja oskuste omandamiseks on ettevõtjal võimalik osaleda ka erinevatel koolitustel (nt sotsiaalmeedia turundus, raamatupidamine, aja planeerimine jne). Koolitajateks on tavapäraselt oma valdkonna spetsialistid, kes oskavad nõu anda konkreetse valdkonna küsimustes. Üldiselt toimuvad koolitused grupiõppena ja lähtutakse ette antud õppekavast, seega peab iga osaleja selekteerima välja enda jaoks vajaliku info ja püüdma seda rakendada lähtuvalt isiklikest vajadustest. Koolitused võivad olla heaks enesetäiendamise võimalusteks, samas peab arvestama, et õppe fookuses on vaid üks konkreetne teema ning teistes valdkonnaga mitte seotud küsimustes nõu saamiseks tuleb leida teised inimesed.

Võrreldes mentorlust teiste indiviidi arengut toetavate teenustega, võib öelda, et mentorlus on kõige universaalsem. Mentorluse käigus tegeletakse nii juhi isikliku kui ka professionaalse arenguga ning antakse menteele ka otseseid soovitusi ja juhiseid teatud situatsioonidega toimetulekuks. Kuna juhendaja on varasemalt läbi teinud erievad etapid ettevõtluses ning seega mõistab juhendatava olukorda, on osapooltel lihtsam samastuda ja saavutada hea kontakt.

1.1.2. Mentor ja mentee

Mentori mõiste on pärit tuhandete aastate tagusest Kreeka mütoloogiast. Homeroose eeposes „Odüsseia“ on leitav tegelaskuju nimega Mentor, kes oli Odüsseia poja kaitsja ja tark ning ustav nõuandja. (Ragins 2016) Tänapäeval leiab erinevatest allikates rohkem kui viiskümmend erinevat definitsiooni mentori kohta, kirjeldamaks nõuandja rolli võtnud isikut. Suurem osa definitsioonidest kirjeldavad mentorit kui kogenud isikut, kes jagab nii isiklikku kui ka karjääriga seotud kogemust. (Ghosh, Reio 2013)

Mentor, kes on nii kogemuste jagaja kui jutustaja rollis, peab ühtlasi oskama kuulata ja julgustada oma õpilast (Stone 2004). Kuulamisoskus ja kaasamõtlemine on mentorsuhte puhul olulised aspektid, sest ainult nii saavutatakse läbi mentorluse juhendatava vajadustest ja soovidest lähtuvad tulemused. Niisama oluline on mentori puhul eneseväljendusoskus ning teise poole isiksuse eripäradega arvestamine. Seega peaks mentor olema ka heade sotsiaalsete oskustega inimene, mis väljenduvad sõbralikkuses, hoolivuses, avatuses kui ka kindlustunde loomises (Matazarro, Finkelstein 2015). Mentorlusprotsessis on olulisel kohal tagasiside andmine. Mentori oskus anda konstruktiivset tagasisidet, peegeldada, vajadusel sekkuda ning anda hinnanguid tegevuse tulemustele mitte isiksusele, on eesmärkide saavutamisel hädavajalikud (McKimm *et al.* 2003). Mentor peaks olema eneseteadlik ja oskama hinnata inimtüüpi, kellega ta koostööd teeb. Juhul kui mentori ja mentee väärtushinnangud, suhtlusstiil ja käitumine on olulisel määral erinevad, on koostöö raskendatud ja usalduslikku suhet ei teki.

Lisaks mentori suhtlemisoskusele on mentoril vaja organisatsioonilisi oskusi, sest need on olulised ülekantavad tööoskused, millest saab kasu lõigata ka juhendatav. Organisatsiooniliste oskuste alla kuuluvad prioriteetide seadmine, planeerimisoskus, analüüsioskus, efektiivsuse tõstmine, ajajuhtimine, töökoha korrashoid, suhtlemis- ja delegeerimisoskus, koostööoskus, otsuste tegemine, enese motiveerimine jpt (Kolmar 2020). Pidevalt ennast täiendav ning arengule orienteeritud mentor oskab küsida ja märgata mentee nõrki külgi ning anda vajalikud tööriistad erinevate oskuste arendamiseks. Nendeks tööriistadeks võivad olla töölehed, mõttekaardid, füüsilised tegevused, uued arvutiprogrammid või äpid, loovharjutused, praktilised treeningud või mis iganes muu rakendatav tegevus, mis võimaldab menteel omandada uusi oskusi enese ja organisatsiooni hüvanguks.

OSKA 2025 tööjõu- ja tulevikuoskuste raportis tuuakse välja kümme universaalset oskust, mis on olulised sõltumata ettevõtte tegevusvaldkonnast. Nendeks on mõtestamine, sotsiaalne intelligentsus, programmeeriv mõtlemine, loovus ja kohanemine, kultuuridevaheline kompetents, disainmõtlemine, uue meedia kirjaoskus, enesejuhtimine ja virtuaalne koostöö (Pärna 2016). Kuigi raportis välja toodud oskused on teises sõnastuses, on need kõik seotud nii eelnimetatud organisatsiooniliste oskustega kui ka intra- ja interpersoonalsete oskustega. Praktilised oskused ja teadlikkus tuleviku trendide osas võimaldavad nii mentoril kui ka menteel end ette valmistada muutusteks ning seeläbi olla tulevikus edukamad. Ettenägelik ning arenguperspektiivi hindav mentor võib seejuures olla hindamatu väärtusega tugisammas oma menteele.

Mentori motivatsioon mentorsuhtes olekuks jääb tihti vaatluse alt välja. Ühelt poolt võib mentorit motiveerida missioonitunne – soov aidata teistel inimestel saavutada eesmärgi ja näha nende arengut ning edu. Teisalt võib mentori huviks olla isiklik areng läbi teise isiku juhendamise. Juhendaja saab läbi mentorluse suurendada teadlikkust enese õppimislünkade osas, arendada võimet anda ja vastu võtta kriitikat, parandada juhtimis- ja suhtlemisoskust ning anda edasi oma teadmisi ja kogemusi (McKimm *et al.* 2003:3). Ühtlasi stimuleerib juhendamine mentorit end pidevalt täiendama ning astuma mugavustsoonist välja. Kuna keskkond meie ümber on pidevas muutumises, peavad ka kogenud ettevõtjad olema valmis muutusteks ning panema end proovile uutes olukordades.

Kuigi mentorluses on väga oluline roll mentori kompetentsidel, on mentorluse fookuses siiski mentee areng ja kasv (Starr 2015, Clutterbuck 2008). Mentee kui vähem kogenud indiviid vajab mentori toetust fookuse ja eesmärkide seadmiseks karjääris või eraelus, kuid iga mentee eesmärgid on erinevad ja lähtuvad käesolevast ajahetkest (Carvin 2011). Mentorsuhte algataja peaks olema mentee, sest temal on koostööst enim kasu saada. Mentee peab hindama kas mentori poolt antud nõuanded on asjakohased ning viivad eesmärkidele lähemale (Mains, MacLean 2017). Koostööl on mõtet seni, kuni menteel on endal huvi õppida ja ennast ning seeläbi oma ettevõtet arendada. Kuigi menteel võib olla huvi mentorluse vastu, võib teinekord takistuseks saada mentee juhendatavus. Juhendatavus on mõtteviisi ja käitumise kombinatsioon tagasiside pidevaks integreerimiseks selleks, et kasvu ja muutusi isikus eneses esile kutsuda. Teisisõnu, mentee peab olema valmis nõuandeid ja tagasisidet vastu võtma ning rakendama ja olema kohanemiseks vaimselt ja emotsionaalselt avatud. (Massood 2020) Hea mentor oskab õpetada menteele, kuidas olla paremini juhendatav ning missuguse kasuteguri juhendatavus mentorluses endaga kaasa toob (Sanchez-Burks *et al.* 2017). Seega on mentorluse tulemuslikkus sõltuvuses mõlema osapoole panusest.

1.1.3. Mentorluse eri faasid

Kõik inimsuhted kätkevad endas suhte loomise faasi, kus inimesed õpivad üksteist tundma. Kui osapoolte vahel tekib side, jätkub teekond koos toimides ja üksteisele väärtust luues. Viimaks aga, kus suhe ei ole enam vajalik, osapoolte side nõrgeneb. Juhul kui edasisest suhtlusest ei saada rohkem lisandväärtust, siis suhe hääbub või see lõpetatakse teadlikult. Mentorlus toimib samamoodi, kuid suhte kestuse ja saadava kasu paneb paika mentori ja mentee koostöö tihedus, vajalik tugi ja suhtlustasand. Lähtuvalt eri autorite käsitlest eristatakse mentorsuhetes nelja etappi.

Esimest etappi nimetatakse algatamisfaasiks (Kram 1983, Memon *et al.* 2015) või ettevalmistusfaasiks (Poulsen 2013), kus luuakse esmane kontakt mentori ja mentee vahel. Hay (1995) ref McKimm *et al.* (2003: 7-9) näeb esimest faasi liidu loomisena, mis koosneb mentorsuhteks ettevalmistamisest, sideme loomisest ja lepingu sõlmimisest. Sõltuvalt mentorluse vormist ja mentorsuhte eesmärgist üritatakse esmalt luua side, selgitada välja

mentorluse eesmärgid, ühised väärtused (Memon *et al.* 2015) ning võimalik kasu mõlemale osapooltele. Selles etapis hindab mentee, missugust kasu võiks ta koostööst saada ning mentor analüüsib, kas tema kompetents, vaba aja olemasolu ja motivatsioon toetavad tähendusrikka ja kasuliku mentorsuhte loomist (Poulsen 2013). Kui esmane idee mentorprotsessi alustada on realiseerunud kontakti loomisena, siis järgmiseks etapiks on füüsiline kohtumine mentoriga. Esmasel kohtumisel aitab jääd murda käitumismuster, mis viitab juba varasemasele tutvusele osapoolte vahel, nagu näiteks teatav hääle toon ja kiirus, kehahoiak, hingamine ja korduvad liigutused ning žestid (Hay 1995 ref McKimm *et al.* 2003: 8). Tutvumise käigus selgitatakse välja ühised väärtused ja vaated, arutatakse mentorluse eesmärgid ning lepatakse kokku reeglid, mentori ja mentee rollid, tegevuskava, kohustused, töömeetodid, suhtlustasand ja tulevaste kohtumiste ajakava (Hay 1995, Lewis 1996 ref McKimm *et al.* 2003: 8-9). Seejuures aitab koostööle pühenduda ja tegevusplaanist kinni pidada lepingu loomine osapoolte vahel, mis tekitab ka psühholoogilisel tasandil soovi täita omapoolset kokkulepet.

Teises etapis nn viljelusfaasis, toimub tähendusliku suhte loomine, mis võib sõltuvalt vajadusest ja kokkuleppest kesta aastaid (Kram 1983). Tegemist on kõige viljakama etapiga, kus toimub aktiivne õpe mentee poolt, lähtudes enda vajadustest ning eesmärkidest. Antud etapi algul hindavad osapooled omavahelist sobivust, ootusi protsessile ning motivatsiooni (Poulsen 2013). Selles faasis avab mentee end, rääkides oma lugu. Mentee kirjeldab enda käesolevat olukorda, teekonda antud situatsioonini ja tulevikusoove. Seejuures tuleb menteel vaadata kriitiliselt enda sisse ning jagada mentoriga oma nõrkusi, tugevusi, teadmisi, oskusi, kogemusi ning isiklikku ja organisatsioonisisest infot, mis võib oluliselt mõjutada mentee arengut (McKimm *et al.* 2003).

Mentor on selles faasis julgustaja ning tugiisik (Memon *et al.* 2015) andes edasi vajalikke teadmisi ning praktilisi näpunäiteid, et menteed tema tegemistes edu saadaks. Oluliseks saavad siin etapis nii mõtete kaardistamine, analüüsi- kui ka probleemi lahendamise oskus (McKimm *et al.* 2003). Mentori roll on suunata menteed vaatama enda sisse, et välja selgitada, kuidas takistab mentee enda käitumine probleemide lahendamist ja edasi liikumist ning mida on võimalik muuta (Hay 1995 ref McKimm *et al.* 2003: 9). Kuna kõike korraga pole võimalik muuta saab oluliseks prioriteetide seadmine (McKimm *et al.* 2003). Seejuures tuleb hinnata, missugust rolli mängis mentee käitumine eelnevates situatsioonides ning

missugused on välistegurid, mida mentee mõjutada ei saa, kuid millega peab ka tulevikus arvestama. Kui mõlemad osapooled on avatud, usaldavad ning hingege asja juures, võib ühine koostöö kesta pikalt ning jätkuda ka pärast esialgsete eesmärkide saavutamist.

Lähtuvalt eri autoritest, nähakse kolmandat mentorluse faasi küpsusfaasina (McKimm *et al.* 2003), õpi- ja kasvufaasina (Poulsen 2013) või eraldumisena (Kram 1983, Memon *et al.* 2015). Antud faasis leiab aset sügavam õppimine, kus julgustatakse menteed nägema laiemat pilti, uusi vaatenurki, tuvastama potentsiaalseid võimalikke muutusi, eesmärke ning lahenduskäike. Mentori roll võib muutuda sõbralikust toetajast vastu astuvaks saatana eeskõnelejaks, kes sunnib menteed teisi vaatenurki analüüsima, koostama detailset tegevuskava ning astuma mugavustsoonist välja, et ühtaegu arendada loovust ja innovatsiooni (McKimm *et al.* 2003).

Indiviidi võimekus arendada ja jagada ühist arusaama ning saavutada sügavamat teadlikkust, sõltub indiviidi eneseteadlikkusest ja valmisolekust avada end teistele. Johari akna kohaselt on igäühel teadmine enda kohta, mida teavad ka teised – nn avatud ala. Samuti on igal indiviidil tundlikku infot, mida nad ei soovi teistega jagada ning mida teised ei tea ehk peidetud ala. Samas pimedat ala puhul näevad teised isikud indiviidis omadusi, mis indiviidile endale teada pole. Viimase ala puhul on tegu käitumisega, mis ei ole teada ei indiviidile ega ümbritsevatele inimestele, mis võib esineda situatsioonides, kus indiviid varem pole olnud (nt kriisiolukorras). Mentee arengu seisukohalt on oluline vähendada pimedat ala, küsides tagasisidet teistelt ning avades rohkem oma peidetud ala. Avatum suhtlus ja oma nõrkuste ning negatiivsete iseloomu- ja käitumisjoonte avamine võimaldab rohkem aega ja energiat panustada varjamise asemel soovitud käitumismustrite kujundamisesse. (National Mentoring Consortium 1995)

Õppimisprotsessi tulemusena muutub mentee eneseteadlikumaks ja omandab paremad sotsiaalsed- ja organisatsioonilised oskused. Mentee muutub iseseisvamaks ning tema sõltuvus ja vajadus mentori järgi väheneb (Kram 1983). Üldiselt tähistab see etapp mentorsuhte lõpu algust, mis toimub hea tava kohaselt ühise kokkuleppe alusel ja on tavapäraselt seotud mentorluse eesmärkide saavutamise või uute püstitamisega, milles endine mentor enam kaasa aidata ei saa (Memon *et al.* 2015). Samas võib antud etapis aset leida uus mõistmine ja

teadmiste omandamine ning tekkida vajadus uue suuna ning teistsuguste pädevuste järele (Poulsen 2013).

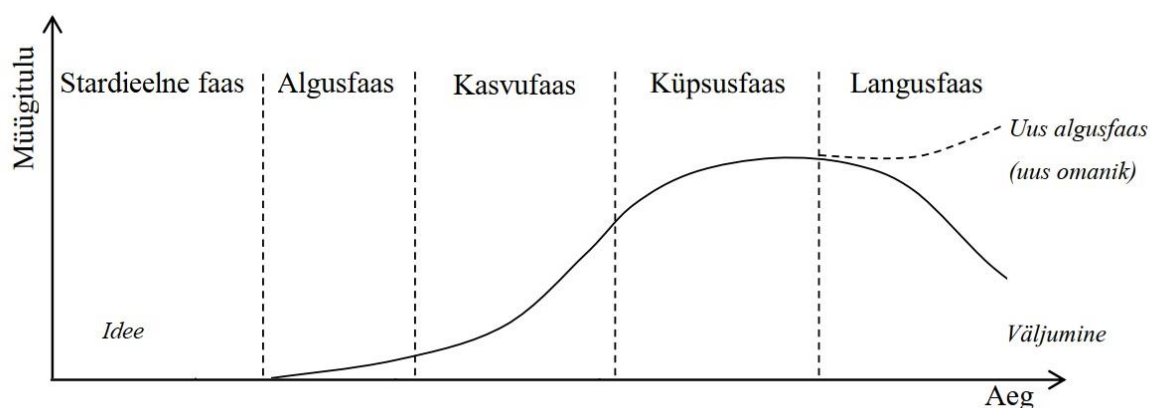
Ka mentori hinnang koostöö jätkamise vajaduse, võimaluste ning soovi järgi mõjutab, kas sama mentee jätkatakse või luuakse väärtust uue isikuga koostöös. Neljanda etapina nähakse ümberkujundamise (Kram 1983, Memon *et al* 2015) või lõpetamise faasi (Poulsen 2013, McKimm *et al.* 2003). Mentorsuhe võib jätkuda üksikute kohtumistena vajaduse tekkimisel või mitteformaalsena. Mentorsuhte lõpp tuleb aga hoolikalt planeerida, et sõltuvus ja harjumus koostööst väheneks tasapisi, mitte ei lõppeks järsult (Lewis 1996 ref Mentoring...2003: 12). Antud faasis oleks hea teha kokkuvõtted ja vaadata üle saavutatu, õpitu ning anda tagasiside mõlemale protsessis osalenud isikule (McKimm *et al.* 2003). Kui koostöö oli edukas, siis võib alata uus mentorlusetapp, mille eesmärgid sõnastatakse ümber. Ent mentee ja mentor juba tunnevad üksteist, on suhtlustasand märksa isiklikum ning lävimine võib jätkuda sõprussuhtes. Kui aga üks või teine osapool ei pea mentorsuhte jätkamist vajalikuks, on igati aktsepteeritav koostöö lõpetamine. (Kram 1983, Memon *et al.* 2015, Poulsen 2013) Kuigi koostöö ühe mentoriga võib läbi saada, ei ole välistatud protsessi kordumine uue mentori juhendamisel.

1.2. Mentorlus ettevõtte elutsükli eri faasides

Ettevõtet on tihti võrreldud elusorganismiga. Kui elusolendi elu alguseks võib pidada sünni hetke, siis ettevõtte eluga hakatakse tavaliselt arvestama ettevõtte registreerimisest alates. Nii nagu elusorganismide puhul, on ka ettevõtete tegevusperiood erinev ning mõnel juhul võib see kesta paar kuud, teisel juhul sadu aastaid. Ettevõtte eluea jooksul toimuvad muutused on olnud majandusteadlaste huviorbiidis pikka aega, niisiis on protsessi kirjeldamiseks loodud ettevõtte elutsükli kontseptsioon.

Ettevõtte elutsükli käsitlus võimaldab selgitada organisatsioonis toimuvaid muutusi, mis on seotud juhtkonna oskuste arengu ning ettevõtte kasvuga (Shirokova 2009: 67) Ettevõtte elutsükli iseloomustamiseks tuuakse välja erinevad etapid, mis sõltuvad probleemidest, strateegiatest, struktuuridest ning organisatsioonis toimuvatest protsessidest (Jaafar, Halim

2015). Sõltuvalt autorist tuuakse välja kolm kuni kümme erinevat faasi. Üks vanimaid ja enim kasutatud liigitusi on Porteri poolt (1980) välja pakutud mudel, mille alusel tuuakse välja neli eri etappi: algusfaas, kasvufaas, küpsusfaas, langusfaas. Uuemates käsitlustes on lisaks nimetatud stardieelset faasi (Paunescu, Badea 2014). Kuna ettevõtte elutsükli mudelite puhul jäävad eri autorid elutsükli etappide ja kriteeriumite suhtes lahkarvamusele (Shirokova 2009: 69), siis antud töö raames pakub autor illustratiivsena välja järgneva viiest elutsükli faasist koosneva mudeli, mis lähtub Michael Porteri (1998) neljafaasilisest mudelist, kuhu on lisatud ka Paunescu ja Badea (2014) poolt kirjeldatud stardieelne faas.



Joonis 1. Ettevõtte elutsükli etapid (Porter 1998:158; Paunescu, Badea 2014; autori modifikatsioonid)

Eeltoodud mudelist (joonis 1) lähtuvalt kirjeldatakse töös viit erinevat ettevõtte elutsükli etappi. Nendeks etappideks on stardieelne faas, algusfaas ehk stardifaas, kasvufaas, küpsusfaas ja langusfaas. Joonisel 1 on välja toodud kõver, mis iseloomustab müügitulu muutust läbi erinevate ettevõtte elutsükli etappide. Kuigi ettevõtte elutsükli muutuse indikaatoreid on mitmeid, on nii Porter (1980) kui ka suur osa teisi ettevõtte elutsükli kirjeldavaid autoreid toonud peamise indikaatorina välja müügitulu muutuse ajas. Lisaks müügitulule võib organisatsiooni elutsükli faaside eristamiseks kasutada nii ettevõtte suurust (töötajate arv, turuosa), juhtimisstruktuuri, organisatsiooni tegevuse fookust, innovatsioonitaset, finantsressursside kättesaadavust jpm. Ajavahemik, mille jooksul üks või teine ettevõtte järgmisesse faasi liigub, on erinev. Kõikide ettevõtete elutsükli mudel ei ole ühesugune ning osa etappe võib jääda läbimata või uuesti esineda (Porter 1998: 158) sõltuvalt

ettevõtte juhtimisest, turu muutustest ning paljudest teistest väliskeskkonna teguritest. Missugust rolli mängib mentorlus ettevõtte elutsükli etappides, sõltub nii ettevõtjast kui ettevõtte hetkeseisust. Ootused mentoriga koostööle, lõppeesmärgile, vajalikele teadmistele ja omavahelise suhtlusele ettevõtte elutsükli etappides võivad seega oluliselt erineda.

Ettevõtte stardieelses faasis reaalselt äriühingut veel loodud ei ole. Stardieelse faasi alguseks võiks pidada äriidee leidmist, millest saab alguse teekond ettevõtlusesse. Ettevõtluse kui protsessi käivitajaks on seega individ, kes avastab uue võimaluse, hindab selle potentsiaali ning kasutab võimalust (Ireland *et al.* 2003; Shane, Venkataraman 2000). Ettevõtlust nähakse kui vajaliku lahenduse leidmist tasakaalust väljas oleval turul, ent ühtlasi mehhanismina, mis loob ise tasakaalutust tutvustades uut toodet või teenust, mis muudab ühiskonna vaateid normaalsusest (Paunescu, Badea 2014). Iga uus hüvis täiendab turul olevat valikut ning loob võimaluse erinevate ühiskonna liikmete vajaduste täielikumaks rahuldamiseks. Edu saavutamiseks peab ettevõtja enne turule sisenemist läbi viima detailse turu-uuringu, toetudes enda teadmistele ja turuga kursis olevatele isikutele. Turu vajaduste väljaselgitamine, potentsiaalsete kliendirühmade määratlemine, konkurentidest eristumine ja vajaliku stardikapitali suuruse hindamine, on olulised aspektid, mida enne reaalse äritegevusega alustamist arvestada. Seejuures võib vajalik olla välise abi kaasamine ettevõtluses kogenud isiku ehk mentori poolt, et hinnata äriidee perspektiivi ja väliskeskkonna tegureid, mis mõjutavad oluliselt tulevase ettevõtte kasumlikkust ning jätkusuutlikkust.

Üheks peamiseks põhjuseks, miks alustavad ettevõtjad äris läbi kukuvad, on kompetentsi ja kogemuste puudus, mis väljendub visiooni puudumisest ja oskamatuses leida ettevõtte tegevuseks tasuv turunišš (Baldwin *et al.* 1997, Festervand, Forrest 1991, Gaskill *et al.* 1993). Olukorras, kus ettevõtlusega alustaval isikul on vähe teadmisi valdkonnast, kuhu sisenetakse, on kiireimaks viisiks teadmiste suurendamiseks ja õppimiseks mentorlus (St-Jean, Audet 2009). Seega on stardieelses faasis mentori rolliks olla teadmiste ja kogemuste jagaja, julgustaja ning kindlustunde andja. Ent unustada ei saa ka psühholoogi rolli, kus mentori abil selgitatakse välja mentee ettevõtlusega alustamise põhjused, ettevõtjaks sobivus ning hinnatakse ettevõtte kasvuperspektiivi. Võib öelda, et efektiivne stardieelne planeerimine võimaldab hiljem ettevõtte elutsükli jooksul langetada kiiremaid ja efektiivsemaid otsuseid, ennetada tulevasi takistusi ja lähtuda igapäevastes tegemistes ettevõtte eesmärkidest

(Paunescu, Badea 2014). Seega on põhjaliku eeltöö tegemine stardieelses faasis väga oluline, et vältida ebaõnnestumist.

Algusfaasi jõudmise teetähiseks on ettevõtte registreerimine. Arvestades tänapäeval üha enam populaarsust koguvat start-up ettevõtlust, on ka ettevõtte elutsükli faaside kirjeldamisel hakatud eristama traditsioonilist ettevõtlust ja start-up ettevõtlust. Iduettevõtete tegevuse eripärast lähtudes on mitmed autorid, näiteks Salamzadeh ja Kesim (2015), jaotanud ettevõtte stardifaasi omakorda etappideks, et iseloomustada paremini iduettevõtete hingeelu. Nendeks etappideks on esmalt ettevõtja isiklikest vahenditest rahastatav tegevusperiood (ingl *bootstrapping*), investeringute kaasamise periood ehk seemnefaas (ingl *seed stage*) ja turule sisenemise ning toote lansseerimise periood ehk loomisfaas. Stardifaasis on ettevõtja peamiseks ülesandeks jõuda läbi erinevate turunduskanalite oma sihtrühmani, kelle vajadused on senini kehvasti rahuldatud. Läbi toodete või teenuste müügi tekitatakse rahavoogu, mis on küllaltki ebaregulaarne, kuid võimaldab tegevuskulusid kattes ettevõttel ellu jääda. Antud etapis on rollid meeskonnas veel välja kujunemata. Juhtimisega tegelevad eelkõige omanikud ning paljusid tegevusi tehakse katse-eksituse meetodil. (Gurianova *et al.* 2014: 138)

Ettevõtluse alustamisel on oluliseks teguriks ka turule sisenemise aeg. Turg premeerib ettevõtteid, kes on oma valdkonnas teenäitajad ning autasuks on suurim turuosa (Urban *et al.* 1986). Esimese tulija eelise võib saavutada uue toote disainimisega, innovaatilise tootmis- või juhtimisprotsessiga või näiteks uuele turule sisenemisega (Sabol *et al.* 2013: 637). Heaks näiteks siinkohal on üksisarvikuks (ettevõtte hinnanguline väärtus rohkem kui 1 miljard dollarit) tituleeritud Bolt, kes pani 2013. aastal alguse taksoteenuse revolutsioonile, muutes mobiilirakendusega transpordi tellimise mugavaks, kiireks ja soodsaks.

Teisalt täiesti uudse ja ainulaadse toote või teenusega turule sisenemine on küllaltki keeruline ning enamik ettevõtteid tulevad turule täiustades turul olevaid pakkumisi või keskendudes mõne kitsama sihtrühma ootustele vastamisele. Järgijana turule sisenemine võimaldab õppida turul olevate konkurentide vigadest (vale positsioneerimine, turundus, toote vead) (Walker *et al.* 1996), ennetada kulukaid tegevusi, mis soovitud tulemust ei too, ja seeläbi teenida täiustatud ärimudeliga suuremat kasumit (Sabol *et al.* 2013: 638). Näitena saab välja tuua Wolt'i, kes tuli Eestis toidu kullerteenusega turule teisena (Telli Toit järel), kuid kes tänu mitmekülgsemale jaotussüsteemile ja kliendisõbralikumale transpordikulude hinnastamisele,

haaras kiirelt suure turuosa. Ettevõtte strateegia valik sõltub peamiselt tegevusvaldkonnast ja turust. Uue ideega turule sisenemine tundub justkui atraktiivne võimalus, kuid alati peab arvestama ka ühiskonna valmisolekuga muutustega kaasa minna.

Lähtuvalt tegevusvaldkonnast ja ärimudelist, on kapitalimahutus ettevõttesse erineva suurusega. Stabiilsete rahavoogude puudumisel on finantsressursside kaasamine küllaltki keeruline, kuna pangad ja võlausaldajad vajavad tagatist ja kindlustunnet. Peamiseks rahastamisallikas on omafinantseering. Stardifaasis saab ettevõtte edus oluliseks teguriks finantsplaneerimine. Alustavad ettevõtjad kipuvad alahindama kulutusi ning ülehindama tulusid, mistõttu on hea, kui finantsplaneerimise protsessi on kaasatud tegevusvaldkonna iseärasustega kursis olev mentor. Algsfaasis on oluline tegeleda ka ärimudeli testimisega, et selgitada välja õige klientuur ja nende ootused, efektiivistada ressursside kasutust ning seada konkreetseid eesmärgid, millest lähtuvalt äritegevust juhtida (BMI Lab 2021).

Kuigi ettevõtte elutsükli faasi hindamine ettevõtte vanuse alusel võib kohati olla ekslik, liigitatakse tavaliselt eri toetuste ja mentorprogrammide tingimuste alusel alustavaks ettevõtjaks äriühinguid vanuses 1-3 aastat. Seejuures jäetakse arvesse võtmata, millal äritegevusega tegelikult alustati, mis mahus ettevõtlusega tegeleti ja missugune on ettevõtja kasvuambitsioon. Ameerika Ühendriikide Small Business Administration uuringute alusel, jäävad esimesel tegevusaastal püsima umbes 80% ettevõtetest ning viie esimese tegevusaasta järel vaid pooled alustanud ettevõtetest (Otar 2018). Ettevõtja esimeste tegevusaastate jooksul omandatavad oskused ja teadmised ettevõtluses on märgilise tähtsusega ettevõtte püsima jäämisel (Gartner *et al.* 1999), seega on kasvufaasi jõudmiseks eelkõige oluline ettevõtet elus hoida. Ellujäämise tõenäosuse suurendamiseks on mõistlik kaasata äritegevusse ettevõtluses kogenud isikuid, et vältida saatuslike eksimusi.

Kasvufaasi jõudes on ettevõtetel olemas juba teatav kliendibaas ning stabiilsed müügitulud, seega tunneb ettevõtja end kindlamalt tegevuse jätkusuutlikkuse osas. Kasvufaasis on ettevõtete fookus müügi kasvul ja ressursside kaasamisel saavutamaks konkurentsieelist (Miller, Friesen 1984). Peamiseks eesmärgiks on turuosa kiire suurendamine. Kasvule suunatud ettevõtted võivad teha mahukaid investeeringuid kapitali, et omandada konkurentsieelist ja ennetada uute konkurentide turule sisenemist (Anthony, Ramesh 1992). Laienemisega seonduvalt tekib vajadus kaasata rohkem ressursse, mis omakorda tingib kulude

kasvu. Töötajate arvu suurenemine kasvufaasis on tavapärane, kuna suuremate müügimahtude teenindamiseks on vaja täiendavat personali. Seejuures tekib uus väljakutse – kuidas värvata pikaajalisi ning vajalike oskuste töötajaid, kes on motiveeritud ning jagavad ettevõtte visiooni. Uute inimeste liitumisega kollektiivi võib tekkida vajadus juhtimisstruktuuri ümberkorraldamiseks, tööjaotuse muutmiseks ja personali koolitamiseks, mis tähendab ettevõtjale täiendavat ajalist ja rahalist kulu. Veelgi enam, kollektiivi suurenemisel muutub olulisemaks ettevõtja oskus inimesi juhtida, delegeerida, motiveerida; aja planeerimine, probleemide lahendamise oskus ja paljud teised kompetentsid, mida on vaja pidevalt arendada.

Lisaks organisatsiooni sisekeskkonnale, keskendub ettevõtte kliendisuhete juhtimisele, uute toodete arendamisele ja seega kulutab raha arendus- ja uurimistegevusele (Hill 2010). Ettevõtted ei konkureeri mitte ainult toote või teenuse ja selle hinna ning kvaliteedi osas, vaid ka ärimudelites. Kasumliku ärimudeliga ettevõtte haarab suurema turuosa, on atraktiivsem investoritele ja omab rohkemaid võimalusi. Ettevõtte väärtus sõltub ärimudeli atraktiivsusest ja ettevõtte valmisolekust kohaneda ümbritseva keskkonnaga. Eduks on vajalik ära tunda signaale, mis viitavad muutustele ettevõttevälistes või -sisestes tegurites, ja õigel ajal reageerida. Juhi ignorantsus või oskamatus arvestada otsuste tegemisel turutingimustega, võib viia majanduslike kaotusteni. (Jablonski, A., Jablonski, M. 2016) Ent alati ei ole kaotused ettevõtjast tingitud, nagu on ka praegune COVID-19 pandeemia näidanud.

Juhul kui turul on vähe konkurente, siis üritatakse kasumit maksimeerida läbi kulude minimaliseerimise (Porter, 1998). Samas tuleb ka kulude minimaliseerimisel piir ette, mistõttu on ettevõtte kasvamiseks vajalik panustada müügi suurendamisesse. Kasvufaasis peab ettevõtte omanik või juht hindama, kas kasv on kontrollitud ja kas olemasolevatest ressurssidest piisab. Kasvu ohjamisel peab arvestama tellimuste täitmise võimekuse ja kiirusega, vajadusel otsima uusi tarnijaid ja koostööpartnereid tootmissisendite tagamiseks ning hindama kasutusel oleva tehnoloogia ajakohasust. Kuna kasvufaasis oleva ettevõtte puhul oodatakse suuri kulutusi innovatsiooni konkurentsipüsimiseks (Jablonski, A., Jablonski, M. 2016), peab ettevõtjal olema täpne ülevaade ettevõtte finantsidest ja prognoositavatest rahavoogudest, et teha arukaid investeeringuid. Seejuures ei pruugi ettevõtte omavahenditest piisata ning võib tekkida vajadus kaasata võõrkapitali. Võrreldes stardifaasiga

on kapitali kaasamine lihtsam, sest ettevõttel on olemas kliendibaas ning suurenevad müügiimahud annavad kindlust laenuandjale või investorile. Oluline on täpselt hinnata finantseerimisvajadust ja koostada sellekohane kava, mille täitmise eest vastutab konkreetne inimene (Leimann *et al.* 2003:184).

Kasvufaasi ei pruugi jõuda iga ettevõtte. Kui ettevõtlusega tegeletakse hobikorras või luuakse endale töökoht, mille eesmärgiks on omanik ära elatada, siis võib suurenev nõudlus olla pigem hirmutavaks teguriks, sest see nõuab omanikult suuremat aja ja energia panustamist ettevõtlusesse. Lisaks võib stardifaasis ettevõtja kogeda takistusi ja pettumusi, mistõttu äritegevuses ei suudeta järgmist sammu teha või loobutakse ettevõtjaks olemisest sootuks. Ent kasvufaasi jõudes, tekivad uued väljakutsed, millega üksi toime tulla on raske. Siinkohal saab olla abiks mentor, kes aitab eesmärgi ja tegevussuunda seada, tegevuse laiendamiseks vajalikke uusi müügi kanalaid ja alternatiivseid tuluallikaid otsida ning nõustada toote või teenuse arendamisel. Kuna ettevõtja ise on igapäevase tegevusega hõivatud, on raske näha suuremat pilti ja jälgida väliskeskkonnas toimuvaid muutusi. Mentor näeb ettevõtet väljastpoolt ja oskab tuvastada ohukohti ning puudusi ning suunata menteed õigele teele. Tihti on vaja lihtsalt neutraalset inimest, kes kuulab, ei anna hinnanguid, vaid on toeks ning aitab ettevõtjal endal leida lahendus keerulises olukorras. Mentorluse kasutamine võimaldab kokku hoida nii aega, raha kui ka säilitada vaimset tervist.

Küpsusfaasi jõudnud ettevõtete rahavood on stabiilsed ning välja on kujunenud püsiklientuur. Tavapäraselt on ettevõtted sellesse faasi jõudes aastaid turul olnud ning on saavutanud kindel turuosa. Kuigi ettevõtete kasv on aeglustunud, siis kasv jätkub ning paljud väikese- ja keskmise suurusega ettevõtted on liikumas järgmisesse ettevõtte suuruse klassi. Antud faasis on ettevõtte eesmärgiks tasakaalustatud kasv (Sarkin *et al.* 2014). Peamisteks väljakutseteks küpsusfaasis on kulude kontroll, efektiivsus ja uute võimaluste otsimine (Scott, Bruce 1987). Efektiivsuse tõstmiseks vaadatakse üle erinevates struktuuriüksustes töötavate inimeste tööülesanded, hinnatakse produktiivsust ning üritatakse leida ressursisäästlike viise töö organiseerimiseks. Efektiivsuse tõstmisel on oluline ka optimaalse tootmistehnoloogia valik. Ettevõtted peavad tegema investeringuid uurimis- ja arendustegevusse, et kiirendada tehnilist innovatsiooni (Tushman, Nadler 1986).

Küpsusfaasis kogevad ettevõtted põhimõttelisi muutusi, mille põhjuseks on uued trendid ja nende järgimine, mistõttu muutub turusituatsioon. Aeglasem kasv tähendab suuremat võitlust turuosa pärast, mis sunnib tähelepanu pöörama konkurentide ründamisele. Ettevõtetel on kujunenud välja oma bränd (Chang *et al.* 2017) ja selle esile tõstmiseks kasutatakse mitmekülgseid turundusvõtteid, seehulgas kombates ka kõlvatu konkurentsi piire. Ettevõtte tooted pole enam uued, mistõttu hakkavad tarbijad alternatiividena ostma ka teiste brändide toodangut. Aeglane kasv, tarbija teadlikkuse suurenemine ja tehnoloogiline küpsus suurendavad hinnasurvet ning vajadust hoida kvaliteeti, seejuures peab ettevõtja arvestama globaalse konkurentsiga. Eelnevalt nimetatud teguritest tingituna kasumlikkus väheneb. (Porter 1998) Suured struktuuralsed muutused toovad tavapäraselt kaasa ettevõtte strateegilise reageerimise ja konkurentsistrateegia valiku, milleks võib olla kululiidri, diferentseerumise või fokuseerimise strateegia. Strateegia valikul lähtutakse ettevõtte eeldustest ja eelistest. (Sabol *et al.* 2013:639)

McAdam ja Mitchell (2010) leiavad, et firma arendustegevus küpsusfaasis on konservatiivsem ja reageeritakse vähem turul toimuvatele muutustele. Seda peamiselt seetõttu, et ettevõtte tunneb ennast kindlalt brändi tuntuse, märkimisväärse turuosa ja kliendibaasi tõttu. Sõltuvalt konkureerimise vormist, võib ettevõtte jätkata vanaviisi või reageerima kiiremini turu muutustele. Oligopoolsel turul, kus on paar suuremat hüvise pakkujat, on uutel tulijatel raske turule siseneda ja tarbijate lojaalsus tegutsevate ettevõtete vastu suur. Nii võivad ettevõtted langeda konkurentsieelise lõksu, mis viib suuremate kulutusteni olemasolevate ressursside hoimisele (Levinthal, March 1993; Helfat, Peteraf 2003). Monopolistliku konkurentsi tingimustes võib iga turule sisenev ettevõtte, kes rahuldab paremini tarbija vajadusi, tuua kaasa klientide liikumise uue teenusepakkuja juurde ning seeläbi vähendada varasemalt turul olnud ettevõtte käivet ning suurendada survet innovatsiooniks. Küpsusfaasis oleval ettevõtjal on võimalik kaasata finantsvahendeid oluliselt lihtsamalt kui algus- või kasvufaasis ettevõttel ja seeläbi laiendada, arendada uusi tooteid ja teenuseid või täiustada ärimudelit. Antud etapis võib jätkuda kasv ka läbi teiste ettevõtete omandamise või ühinemise teel (Leimann *et al.* 2003: 140), ent välistatud ei ole ka nõrgemate ettevõtete väljatõrjumine turult.

Küpsusfaasis on ettevõtte muutunud bürokraatlikumaks (Miller, Friesen 1984). Loodud on eraldi struktuuriüksused ja tegevuse tulemuslikkust mõõdetakse kasumi näol. Selles faasis on

välja kujunenud kindlad ametid, organisatsiooni struktuur, planeerimistegevus ja arengukavad ning tulemuste mõõtmise süsteem. Kuna töötajate arv on tavapäraselt suurem kui algus- või kasvufaasis, siis on tegevuse koordineerimine, kontroll ja stabiilsuse tagamine ettevõttes tervikuna olulisel kohal. Küpsusfaasis on personali loomingulisus ja uuenduslikkus tihti piiratud konkreetse rollijaotuse ja ametijuhendites sätestatu tõttu. Edu äritegevuses ja tuntus turul, võivad juhis tekitada üha suurenevat vajadust võimu järele ja soovi õnnestuda iga hinna eest ning kaasa tuua autokraatse juhtimise. (Gurjanova *et al.* 2014) Ettevõtte jätkusuutlikkus saavutatakse aga läbi väärtuspõhise juhtimise. Terve organisatsioon peab liikuma ühise eesmärgi suunas, jagama ettevõtte väärtusi ning lähtuma ettevõtte visioonist. Tähtis on leida tasakaal turul, et täita nii tänaste klientide soove kui ka mõelda pikemas perspektiivis, lähtudes tulevikus tekkivatest vajadustest. (Jablonski, A., Jablonski, M. 2016)

Mentori kaasamine küpsusfaasis aitab pilku heita organisatsiooni sisemusse ja hinnata eri süsteemide toimimist. Sageli näevad väljaspool ettevõtet seisvad inimesed uusi võimalusi, lahendusi ja meetodeid, mida organisatsiooni juhid igapäevaste tegevuste keskel ei märka. Kuna organisatsioon on küpsusfaasis tavapäraselt oluliselt suurem kui algus- või kasvufaasis, on üheks probleemidest personali hoidmine ja motiveerimine. Mentor on väline jälgija, kes tunnetab inimestevahelisi suhteid, hoiakud ja tööalast pühendumist, mida juhile välja ei näidata või varjatakse. Neutraalse kõrvalseisjana, on mentoril võimalik suunata juhti tegema vajalikke muutusi, et töö paremini sujuks, ajakasutus oleks efektiivsem ja töömotivatsioon kõrgem. Mentori kogemused personalijuhtimises ja kaasaegsed kommunikatsioonimeetodid aitavad menteel saada paremat kontakti oma töötajatega ja luua toimiv teabevahetus. Tõhus kommunikatsioon maandab juhi pingeid ja vähendab stressitaset, sest probleeme osatakse ennetada või neile jõutakse varem jaole.

Mentori kaasamine on tihti vajalik, kui ettevõtte kasv on aeglustunud ning vaja on vaadata üle turundusstrateegiad ning tulevikuplaanid. Ettenägelik mentor on kursis turu trendidega, oskab hinnata majandusüklitest tingitud mõju tarbijate ostukäitumisele ja potentsiaalset mõju finantstulemustele. Hea nõu ja süvenemine ettevõtte majandusnäitajatesse aitab teha paremaid investeerimisotsuseid, hinnata ressursside vajalikkust ja vajadusel lükata edasi laienemisplaan, kui ettevõtluskeskkond seda ei soosi. Uutele turgudele minek võib samuti olla kaalumisel. Kogemustega ettevõtja, kes on kursis sihtturul toimuvaga, oskab nõustada

vähem kogenud ettevõtjat sihtturu erisuste osas, et uuele turule sisenemine oleks edukas ning võimalikult kiire.

Langusfaasi iseloomustab sissetulekute langus. Müügitulu ja -mahtude vähenemisel on tavapäraselt kaks peamist põhjust - turu küllastatus või tarbijate eelistuse muutumine. Senise positsiooni säilitamiseks üritatakse uute toodete arendamise asemel suurendada müüki reklaamides rohkem olemasolevaid tooteid (Chiang *et al.* 2012). Lisaks reklaamile meelitatakse tarbijaid ostma hindade alandamisega. Kuivõrd ettevõtte ressursid on piiratud, siis vähendatakse teadus- ja arendustegevust (Leonard-Barton 1992) ja proovitakse kokku hoida kulusid, otsides efektiivsemaid lahendusi. Kasumlikkuse säilitamisel on väljakutseks tootmise ja jaotuse efektiivistamine. Rahalise võidu saamiseks võidakse kasutusele võtta soodsamad tootmismeetodid ja -materjalid, mis võib tingida ka tootmise ümberkorraldamise odavamaga töötajate riiki. Tehnoloogia arenguga seonduvalt muutuvad ka klientide eelistused, mistõttu võivad teatud tooted vananeda kiiresti ning muutuda kergesti asendatavaks. Oluline on teada, et langus on paratamatu ja ettevõtte peab otsima lahendusi väheneva müügi peatamiseks ning säilitama oma positsiooni olenemata kahanevast turust või müügist. Juhul kui ettevõtte ei ole valmis muutustega kaasa minema, siis kasumlikkust säilitades on mõistlik jätkata tegevust, kuni on piisavas mahus kliente, et katta ettevõtte igapäevased tegevuskulud.

Kahanemise põhjustena on Whetten (1987) välja pakkunud turuniši tegevusmahu vähemise ja kvalitatiivse nihke niši raames uute tegevuste toetamiseks. Esialgselt valitud turuniš ei pruugi enam võimaldada kasvu, kui uute tarbijate lisandumine on minimaalne. Teiselt suurenenud konkurentsi tingimustes on raske püsida konkurentsivõimelise ja kasumlikuna, mistõttu ettevõtted võivad teha strateegilisi muutusi (Ketchen, Palmer 1999). Ajutised raskused võivad olla tekkinud ootamatute sündmuste tagajärjel, nagu näiteks ekstreemsed ilmastikuolud või pandeemia; tootmise peatumine õnnetusjuhtumi, nõutele mittevastavuse või tarneprobleemide tõttu; klientide maksejõuetus; kuritegevus; riiklikud piirangud (impordi või ekspordi piiramine, teatud tegevusharude tegevusse sekkumine) jt. Kui ajutised raskused suudetakse ületada, võib ettevõtte taaskord pöörduda kasvufaasi.

D'Aveni (1989) eristab langusfaasis olevaid ettevõtteid vastavalt sellele, kas tegu on järkjärgulise languse või järsu langusega. Järsu langusega ettevõtete puhul on järsk langus tingitud ebaõnnestumisest, mis ei pruugi jätkuda pikaajalise müügitulu vähenemisena. Selline

kokkuvarisemine on pigem iseloomulik kasvavatele ettevõtetele, kelle kasumlikkus kõigub või on regulaarselt madal. Seevastu järkjärgulist langus on pigem tunda küpsematel ettevõtetel, kellel on saavutatud oluline turumaht. Kuna müügitulu väheneb, siis on loomulik ka finantsraskuste tekkimine. Mitmed uuringud on näidanud, et ettevõtted, kes kogevad finantsprobleeme, võivad piirata probleemipõhiste lahenduste otsimist (Staw *et al.* 1981), uute strateegiate kasutuselevõttu (D'Aveni 1989) ja riske (March, Shapira 1992). Finantsprobleemide tekkimisel lükatakse edasi investeringud ning kärbitakse kulusid, sh ka töötajate arvu vähendamise arvelt. Juhul kui äritegevuse rahavood on negatiivsed pikemat aega, on tõenäoline ettevõtte likvideerimisprotsessi alustamine.

Mentorlus langusfaasis võib aidata juhil hinnata äritegevuse jätkusuutlikkust. Mentor saab abiks olla nii uute müügikanalite leidmisel kui ka uue turundusstrateegia loomisel, omades nii kontakte kui ka kompetentsi plaanide elluviimiseks. Samuti aitab mentor hinnata turusituatsiooni ning väliskeskkonnast tingitud muutusi ja otsida uusi ärivõimalusi. Nii võib ettevõtte teha pivot pöörde ja saada uue hingamise. Kuna ettevõtted on sellesse faasi jõudes tegutsenud tavapäraselt aastaid, on ettevõtte kollektiiv suurem kui stardi- või kasvufaasis ettevõtetel ning majanduslike raskuste korral, peab ettevõtte alustama töötajate koondamist. Personaliga seotud küsimuste lahendamine, töölepingute lõpetamine ning erinevate vaidluste lahendamine tegevusmahu vähenemisel võib olla juhile keeruline ning juhendamise kogunud isiku poolt aitaks protsessi lihtsustada. Antud faasis võib juht olla emotsionaalselt löödud ning tunda läbikukkumist. Mentor saab olla kuulaja, toetaja ja peegeldaja rollis ning aidata läbi erinevate tehnikate leida menteel väljapääsu raskest olukorras ning jõuda selgusele mentee soovide osas.

1.3. Mentorluse võimalused Eestis

Ärimentorluse võimalusi Eestis on mitmeid, nii riiklikult rahastatuid kui ka erasektoris pakutavad. Riiklikult rahastatud mentorprogrammid toimivad läbi erinevate sihtasutuste ja koostöös ülikoolidega. Vastavalt asutuse fookusele keskendutakse kas stardieelses faasis, stardifaasis olevale või tegutsevale ettevõtjale. Seejuures limiteeritakse programmide kaudu ka osalejate vanust, arvu ning tegevusvaldkonda. Sõltuvalt mentorluse fookusgrupist, on eri

tegevusfaasides olevate ettevõtjate toetusmeetmed jagatud eri programmidesse. Mentorluse võimalusi leiab iduettevõtetele suunatud programmidest, spetsiifilises valdkonnas tegutsevale ettevõtjale mõeldud kiirendis või inkubaatoris, samuti maakondlikest arenduskeskustest, Maaelu Edendamise Sihtasutusest, Mentorite Kojast, kohalike omavalitsuse programmidest ja koolidest. Erasektoris pakuvad teenust mitmed äriühingud, kus lähtuvalt mentorluse vormist saab mentee enda tegevusse kaasata kogenud mentori.

Stardieelses faasis olevale tulevasele noorele ettevõtjale on õppimiseks ning kogenud ettevõtjatelt juhiste saamiseks hea võimalus liituda STARTER programmiga. STARTER äriideede arendusprogramm on ellu viidud kaheksa Eesti ülikooli koostöös ja suunatud õppuritele, mille eesmärk on aidata arendada õppijal oma äriideed ning vormida see elujõuliseks ärimudeliks (STARTER 2021). Neljakuuline koolitusprogramm sisaldab erinevaid teemapäevi ja individuaalseid konsultatsioone personaalse mentoriga. Programmi käigus lihvitakse nii äriideed kui ka elluviimiseks vajalikke oskusi, mis võimaldavad meeskonnal jätkata võistlemist investorraha nimel ning edasi minna äriideega juba reaalselt ettevõtet luues. (Edu & Tegu 2021) STARTER programmis osalevateks mentoriteks ja koolitajateks on kogenud ettevõtjad, kes oskavad tuua näiteid isiklikust kogemusest ja saadud õppetundidest ning suunata õppureid liikuma õiges suunas. Mentorid on heaks eeskujuks noortele õppuritele, kes unistavad oma ettevõtte rajamisest.

Lisaks eelnimetatud programmile, on stardieelses faasis olevatel meeskondadel võimalik oma idee arendamiseks ja testimiseks osaleda roheideede konkursil Negavatt. Keskkonnainvesteeringute Keskuse (KIK) ja Keskkonnaministeeriumi poolt ellu kutsutud konkursil saavad osaleda 18-30 aastased ettevõtlikud noored, kelle idee fookuses on ressursside sääst ja keskkonnahoid. Konkursile on oodatud peamiselt ideetasandil meeskonnad, aga välistatud ei ole ka juba tegutsevad äriühingute osalemine. KIK-i ja Keskkonnaministeeriumite esindajate hinnagute alusel valitakse välja 15 suurima potentsiaaliga ideed ning edasipääsenutel on võimalik osaleda kahepäevasel koolitusel ja kohtuda mentoritega. Kümme parimat meeskonda saavad rahalise toetuse oma idee realiseerimiseks ning võimaluse osaleda pikemas koolitusprogrammis eriala ekspertide ja valdkonnaga seotud mentorite juhendamisel. Negavatil osalenud ideedest on tuule tiibadesse

saanud näiteks 2020. aasta konkursi võitja, Eesti esimest taimset piima tootev Eimu, Tartus Aparaaditehases paiknev Paranduskelder ja hambapesu tablette pakkv Münt. (Negavatt 2021)

Tehnoloogiaga seotud ettevõtetel on võimalik ettevõtet arendada Tehnopol Startup Inkubaatoris. Inkubaator on mõeldud tehnoloogiaetevõtetele, kelle fookuses on digilahendused avalikule sektorile, B2B tehnoloogia ja rohe- või tervisetehnoloogia. Tehnopoly inkubaator sisaldab kuuekuulist programmi, mis hõlmab tuhandete eurode väärtuses juhendamist kohalikelt ja rahvusvahelistelt mentoritelt, praktilisi koolituspäevi ning võimalust kasutada moodsat kontorit ning koosolekuruume Tallinnas Tehnopoly ärilinnakus. Lisaks aitab inkubaator viia ettevõtjaid kokku investorite ja koostööpartneritega välismaalt, osaleda suurte auhinnafondidega iduettevõtete võistlustel ning saada osa rahvusvahelistest töötubadest. (Startup Inkubaator Tehnopol 2021)

Tehnoloogia- ja teadusmahukate iduettevõtet toetamiseks on võimalik osa võtta ka S2B launchpad programmist, mis kestab kuni kaks aastat ja mille eesmärk on panustada äriprotsesside arendusse esimeste klientide ja investorite leidmiseks. Ettevõttelt oodatakse skaleeruvat ideed, mis on osaliselt teostatud ja mida on võimalik testida sihtrühma peal ning meeskonna motivatsiooni kiireks arenguks. S2B programmis osalemine on kuutasupõhine ning võimaldab tasuta kahte töökohta S2B avatud kontoris Tartu Teaduspargis, sTARTUp Tartu kogukonna abi, võimalust osaleda töötubades, rahvusvahelistel konverentsidel, messidel ning põhimentori juhendamist kuni kahel tunnil kuus. (Tartu Teaduspark: S2B Launchpad 2021)

Eelnimetatud S2B programmile lisaks, on Tartu Teaduspargis võimalik osaleda nii kosmose, mängude kui ka filmindusega seotud inkubatsiooniprogrammides. Tartu Teaduspargi fookuses on aastakümneid olnud tehnoloogiamahukate ettevõtete tekke ja tegevuse toetamine ning aja jooksul on lisandunud võimalusi stardifaasis olevate ettevõtete kasvu kiirendamiseks. (Tartu Teaduspark 2021) Üheks uusimaks inkubatsiooniprogrammiks on ESA (European Space Agency) BIC (Business Incubation Centre). 2017. aastal alustatud kosmoseettevõtjate inkubatsiooniprogramm aitab ettevõtjatel kosmoserakendustest üle viia tehnoloogiat mitte-kosmoserakendustesse ning toetab iduettevõtteid uute toodete väljatöötamisel maapealseks kasutamiseks. Seejuures võib arendatav toode olla seotud nii meditsiini, transpordi, teabe, meelelahutuse, tööstuse, keskkonna või jätkusuutlikkusega. ESA BIC aitab juhtida ning

toetada iduettevõtjate tegevusi, toetab rahaliselt ettevõtte toote- ja intellektuaalomandi õiguste arendamist kuni 50 000 € ulatuses ning aitab otsida finantspartnereid laenu kaasamiseks. Kaheaastase programmi jooksul saavad ettevõtjad mentorlust valdkonna ekspertide poolt kuni 100 tunni ulatuses ning ka tehnilist ja intellektuaalomandiga seotud nõustamist, mis võimaldab vältida suuremaid vigu ning liikuda kiiremini toote arendusfaasist juba toimiva toote müügini. (ESA BIC Estonia 2021)

Mänguarendusega seotud ettevõtted, kelle eesmärk on liikuda rahvusvahelisele turule, on oodatud Baltic Explorers arendusprogrammi BE BIG. Kiirendisse valitakse Balti- ja Põhjamaade ettevõtted, kellel on suurim potentsiaal ja valmisolek jõuda Aasia ja Põja-Ameerika turgudele lähiaastatel. Programmi raames luuakse tugev rahvusvaheline klaster mänguarendajatele, mille peamise võtmetegurina nähakse mentorluse, toetuse ja nõuande pakkumist programmis osalevatele ettevõtjatele. Ettevõtjaid toetatakse meeskonna arendamisel, turu-uuringu läbiviimisel, mängude testimisel, sisenemisel uuele turule, toote arendamisel ja atraktiivsuse tõstmisel investorraha kaasamiseks. Rahvusvaheliste mentorite kaasamine neljas piirkonnas (Eesti, Läti, Soome ja Rootsi) võimaldab kasutada eri taustsüsteemidest tulevate nõuandjate teadmisi, oskusi ja laia silmaringi ning seeläbi saada parem arusaamine lisaks valdkonnaga seotud spetsiifikale ka rahvusvahelisest koostööst ja ettevõtlusest. (Baltic Explorers 2021)

Mängude ja filmitööstusega seotud ettevõtjad saavad liituda Tartu Teaduspargi, Tartu Loomemajanduskeskuse ja Tartu Filmifondi koostöös loodud inkubatsiooniprogrammiga Gaming + Film Incubation. Kolmekuuline programm on mõeldud alustavale ja tegutsevale ettevõtjale, kes arendab mängu eri platvormidele (mobiilsed seadmed, konsoolid, AR, PC, VR), töötab videotehnikaga, visuaalidega või on teisiti filmindusega seotud. Võrreldes BE BIG programmiga ei oodata ettevõtetelt liikumist rahvusvahelistele turgudele ning kiiret kasvu. Uute teadmiste omandamiseks on võimalik osa võtta erinevatest koolitustest ja teha koostööd mentoritega. Mentorid tegelevad kõikide meeskondadega individuaalselt, seega lähtutakse just ettevõttespetsiifilistest probleemidest ja väljakutsetest, mis aitavad ettevõtjatel liikuda edasi ning rakendada oma potentsiaali. Koolitajateks ja mentoriteks on mängu- ja filmivaldkonnas tegutsevad ettevõtjad ja investorid, kes on valdkonna arengusuundadega ja protsessidega kursis. Seetõttu saavad inkubatsiooniprogrammis osalevad ettevõtjad vajaliku

info kätte kiiremini, vältides katse-eksituse meetodil tehtavaid vigu ning õpivad nägema laiemat pilti valdkonnast, kus tegutsevad. (Tartu Teaduspark 2021)

Tallinna Loomeinkubaator pakub 24 kuulist arendusprogrammi nii stardieelses kui ka stardifaasis olevatele loome- ja tehnoloogiavaldkonna ettevõtetele. Programmi oodatakse tootvaid disainereid (moe-, aksessuaaride-, toote valdkonnas), loovinsenere (audiovisuaalse sisu loomise, digitaalse disaini või seotud tehnoloogiaga tegevusharudes) ning nullkulu põhimõtteid järgivaid iduettevõtteid. Programmi võetakse igal aastal kuni 50 ettevõtjat. Osalejad saavad end täiendada ettevõtlusalaste koolituste, konverentside ja messiküllastuste raames ning individuaalset tuge inkubaatori konsultantide ning valdkonna ekspertidest mentorite näol. Loomeettevõtjaid juhendavad mentoritena tuntud moeloojad, turunduse, tootemargi ja suhtekorraldusega tegelevad ettevõtjad, intellektuaalse omandi valdkonna eksperdid, disaini ja tootearenduse, tootmise, müügi ja paljude teiste seotud valdkondade juhid. (Tallinna Ettevõtlusinkubaatorid 2021)

Alustava ja tegutseva ettevõtja toetuseks pakuvad mentorlust igas maakonnas asuvad, kokku 15 maakondlikku arenduskeskust, kuhu vastava piirkonna ettevõtjad saavad pöörduda (MTÜ Maakondlikud Arenduskeskused 2021). Arenduskeskustes pakutavad teenused on suunatud nii ettevõtjale, kohalikule omavalitsusele, noorele, investorile kui ka vabaihendusele. Sealjuures algab ärimentorlus juba ettevõtliku noore varajases eas läbi Junior Achievementi (JA) koordineeritud mini- ja õpilasfirma programmide, kus noored saavad oma õppetöö raames loodava ettevõtte tegutsemise ajal osaleda koolitustel ja kaasata kooliväliseid eksperte (Junior Achievement Eesti SA 2021). Igas arenduskeskuses on noortega tegelevad konsultandid, kes korraldavad koostöös JA-ga erinevaid üritusi, sh õpilasfirmade laatasid (Tartu Ärinõuandla 2021) võimaldamaks majandusõppe raames ettevõtlusesse sukeldunud noorele müügiväljundit.

Täiskasvanud alustavad ettevõtjad saavad äriidee arendamiseks ja nõustamiseks broneerida aja ettevõtluskonsultandi juurde, osaleda ettevõtja baaskoolitusel ning pärast ettevõtte registreerimist (kuni kolme aasta jooksul) registreeruda mentorprogrammi. Mentorprogrammis osalejad saavad viiel-kuuel teemapäeval, kus mentoriteks on kogemustega ettevõtjad, kelle ülesandeks on pakkuda juhendatavale inspiratsiooni, julgustust, jagada oma kogemusi ning tõsta ettevõtja uuele tasemele. Iga osaleja saab endale mentori

kokku lepitud ajaperioodiks, kellega on võimalik suhelda personaalselt lähtuvalt mentee ja tema ettevõtte vajadustest. (MTÜ Maakondlikud Arenduskeskused 2021)

Kasvule suunatud tegutsev ettevõtja leiab tuge Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) Kasvuettevõtte mentorprogrammist. Ettevõtjal, kelle eesmärgiks on tootearendus või eksport, on võimalik kuni kümneks kuuks kaasata enda tegevusse kogemustega ettevõtja (mentor), kellega koos kavandatakse eesmärkide saavutamist ja pannakse paika järgneva kahe aasta tegevuskava. Lisaks on programmi raames võimalik osaleda erinevatel seminaridel ja koolitustel aitamaks ambitsioonikaid eesmärke saavutada. Mentorsuhte eesmärk on ettevõtja isiklik ettevõtlusalane kasv, mis toimub läbi arenguvajaduste kaardistamise, tegevuste analüüsi ja eesmärgistamise, küsimuste esitamise, tagasiside andmise, peegeldamise ja kogemuste jagamise. (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus: Kasvuettevõtte mentorprogramm 2021)

Turismi valdkonnas tegutsevatel ettevõtjatel, kes on tegutsenud vähemalt kolm aastat ning kohaliku omavalitsuse või riigi allasutustel, on võimalik kasutada EAS-i Turismiettevõtete ärimodelite arendamise programmi mentorteenuseid. Mentorluse eesmärgiks on uute ärimodelite rakendamine, teenuste eristumine ning efektiivsuse tõus. Rõhk on teenuste arendamisel uuele sihtrühmale; inimkapitali, turundustegevuste ja tootmise arendamisel; ning uute tehnoloogiliste lahenduste leidmisel, et hoida kokku kulusid ja leida olemasolevale ressursile uut kasutust. Juhendatav saab kasutada kuni kolme mentori teenuseid kolmekuulise perioodil kogu kuni 15 tunni ulatuses. (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus: Turismiettevõtete... 2021)

Väikesed põllumajandustootjad saavad tuge Maaelu Edendamise Sihtasutuselt (MES), kust on võimalik saada tasuta mentorlusteenust kuni 50 tunni ulatuses kogenud põllumajandustootja poolt. Mentorlusteenust pakutakse põllumajandustootjatele, kelle aastane müügitulu viimasel kahel tegevusaastal jäi mõlemal aastal alla 100 000 €. MES-i mentorlusteenuse eesmärk on toetada alustavaid, keerulises situatsioonis või suunamuutust tegevaid ettevõtteid ja pakkuda neile võimalust teadmiste suurendamiseks, kontaktivõrgustiku laiendamiseks ja koostööks valdkonnas tegutsevate isikutega. Mentorluse peamiseks eesmärgiks on ettevõtte eesmärkide saavutamine, mis toimub läbi tegevuskava koostamise, mentoripoolse suunamise ja

juhendamise ning mentees peituvate potentsiaali avastamise ja ära kasutamise. (Maaelu Edendamise Sihtasutus 2021)

Stardieelses faasis olev tulevane ettevõtja, kes on viimaselt ametikohalt koondatud või mingil muul põhjusel töötuks jäänud, saab ettevõtte käivitamiseks tuge Eesti Töötukassalt. Töötukassa pakub töötuna arvel olevatele isikutele, kellel on soov luua endal ise töökoht, võimalust osaleda ettevõtluskoolitusel, mille tulemusena peaks valmima ka äriplaan. Pärast ettevõtluskoolituse läbimist on töötuna arvel olevatel isikutel võimalik taodelda ettevõtluse alustamise toetust (EVAT). Isikud, kes on saanud toetust, võivad alustamisele järgneva kahe aasta jooksul kasutada ettevõtluse alustamise tugiteenusena individuaalset mentorlust. Individuaalse mentorluse puhul eeldatakse, et mentorluse rõhk on äri käivitamise ning toimisega seotud teemadel ning programmi kestuseks minimaalselt neli kuud, jõudmaks reaalse tulemusteni. Lisaks EVAT-i saajatele võimaldab Töötukassa individuaalmentorlust ka vähenenud töövõimega isikutele, kes on äriühingu registreerinud ilma ettevõtluse alustamise toetuseta. (Eesti Töötukassa 2021)

Head võimalust kaasata eraisiku või ettevõtte tegevusse mentor pakub Eesti Mentorite Koda. Eesti Mentorite Koda on mittetulundusühing, mille eesmärk on arendada mentorluse valdkonda Eestis, tõsta juhtimiskvaliteeti ning arendada oma liikmeskonda. Juhendamise võimalus ei ole piiratud ettevõtte eluea või elutsükli faasiga – kõik soovijad saavad huvi korral teenust kasutada. Sobiva mentori avalduse esitanule leiab koda. Kuna Eesti Mentorite Kojas on rohkem kui 80 mentorit, leiab suure tõenäosusega iga eraisik või ettevõtja sobiva juhendaja, kes on konkreetse teema või valdkonnaga kursis ning oskab coachiva mentorluse kaudu mentorlusprotsessi juhtida ning mentee soovitud eesmärkideni viia. (Eesti Mentorite Koda MTÜ 2021)

Erasektoris tegutsevatest ettevõtetest on mentorluse valdkonnas üks enim tuntmaid 30 aastase tegevusajalooga Fontes. Fontes PMP OÜ on talendikapitali juhtimise ning nõustamisega tegelev ettevõtte, kes pakub lisaks juhtimis- ja enesearengu koolitustele ka erinevaid mentorluse võimalusi. Individuaalmentorluse teenus on mõeldud eelkõige juhtidele ning juhipotentsiaaliga spetsialistidele ning seda pakuvad Fontese kuuekuulise mentorprogrammi läbinud mentorid. Mentorlusprotsessi jooksul on võimalik arendada liidrioskusi, saada ausat tagasisidet, omadada uusi teadmisi paremaks koostööks ja toimetulekuks organisatsioonis,

luua isiklik juhtimiskreedo ning saavutada seatud eesmärgid. Lisaks individuaalmentorlusele pakub Fontes ka coachiva mentorluse programmi ja tagurpidi mentorlust. Coachiv mentorlusprogramm eristub traditsioonilisest mentorlusest, kuna lisaks traditsioonilisele mentorlusele kasutatakse protsessis ka coachingu tehnikaid, mille käigus peaks mentee lahti mõtestama oma hetkeolukorra, leidma iseenda seest vastused küsimustele ja määratlema oma eesmärgid. Tagurpidi mentorluse programmis saavad osaleda kuni 30 aastased mentorid ja vähemalt 40 aasta vanused menteed. Tagurpidi mentorluse puhul omandab vanem mentee rollis olev juht uusi teadmisi digitehnoloogiast, turundusest, sotsiaalmeediast ja brändingust, mida ta varasemalt on edasi lükanud. Noorem mentori rollis olev isik saab end proovile panna juhendajana ning arendada seeläbi enda sotsiaalseid oskusi. (Fontes 2020) Fontese mentorlusteenuste valik on mitmekesine ning sobib eri faasides olevatele ettevõtjatele.

Kuigi mentorluse võimalusi Eestis on mitmeid, on mentorlust takistavateks teguriteks ühelt poolt mentorite vähene arv ning teisalt ettevõtjate vähene teadlikkus mentorluse olemusest ja võimalustest. Kuna ettevõtjaid, kes on nõus mentoriks olema ja kelle kohta leiab infot ka veebist, on suurusjärgus tuhat inimest, on mentorite arv võrreldes ettevõtlusega tegelevate isikutega marginaalne. Paljud mentorid pakuvad juhendamist vabatahtlikkuse alusel, seega ei saa oma töö eest tasu. Erinevate programmidega liitunud mentorid saavad tavaliselt ka tasutatud, kuid tasu suurus ja tehtava töö maht ei ole teada. Arvestades aja- ja energiakulu ning vähest võimalust saada oma panuse eest ka ootuspärast tasu, ei pruugi mentoriks hakkamine olla ettevõtjatele atraktiivne.

Teiselt poolt on mentorluse olemus suurele osale inimestest siiski ebaselge ning ei saada aru, mida täpselt mentorlus ettevõtluses endast kujutab. Meediakajastusi mentorluse teemal on vähe. Peamiselt on näha sihtasutuste ja kohalike omavalitsuste reklaame kutsega osalema programmi, mis on suunatud teatud vanuses ja eesmärkidega ettevõtjatele. Kuigi mentorlust pakkuvate organisatsioonide lehtedel on välja toodud programmi sisu ning võimalik kasu, siis konkreetseid tulemusi ettevõtluses ette näidata pole. Võib öelda, et mentorlus ettevõtluses on Eestis veel algstaadiumis. Arenguruumi on palju ning mentorluse populaarsuse tõstmiseks tuleb teha teavitustööd erinevatel tasanditel. Käesolev magistritöö annab omapoolse panuse mentorluse arengu toetamiseks, tuues välja Eesti mikro- ja väikeettevõtjate hinnangud

mentorluse tulemustele ning kaardistades võimalikud variandid mentori kaasamiseks äritegevusse.

1.4. Mentorluse tulemused ettevõtluses välismaiste uuringute näitel

Mentorluse mõju organisatsioonides on uuritud palju, kuid eelkõige on fookus olnud organisatsiooniga liitunud töötaja juhendamisel. Mentorlus, kui võimalus uuele liikmele kiiremini edasi anda organisatsiooni töökultuuri, rollijaotust, vajalikke tööoskusi ning arusaamist organisatsiooni toimimismehhanismidest, on toiminud aastakümneid, tõestades positiivset mõju organisatsioonile kui tervikule. Mentorluse mõju ettevõtluses, eelkõige juhi mentorlus, on teadlaste huviorbiiti tõusnud viimastel aastakümnetel. Seni on uurimistegevus jäänud peamiselt mittetulundusühingute ja riiklike asutuste kanda, kes on seotud mentorprogrammide loomise ja vabatahtlikkuse alusel toimivate mentorvõrgustike koordineerimisega. Kuigi põhjalikke analüüse mentorluse tulemustest riigiti on keeruline leida, on alljärgnevalt välja toodud nii Ameerika Ühendriikides, Suurbritannias, Kanadas kui ka Lõuna-Aafrikas läbi viidud uuringute tulemused, mis avavad paremini mentorluse mõju ettevõtluses globaalsel tasandil.

Ameerika Ühendriikide suurima vabatahtlike mentorite võrgustiku SCORE poolt läbi viidud uuringu tulemused on näidanud, et äritegevust kavandavad isikud alustavad ettevõtlusega 5x suurema tõenäosusega, kui neid toetab stardieelses faasis mentor. 2018. aastal 20 000 väikeettevõtja seas läbi viidud uuringu tulemused näitasid, et 87% mentori abi kasutanud ettevõtjatest olid äris ka aasta pärast ettevõtte registreerimist, võrreldes 75%-ga ettevõtjatest, kes mentorit oma tegevusse ei kaasanud. Seejuures sõltus ettevõtja kindlustunne tuleviku suhtes, probleemide lahendamise oskus ja keskendumine kasvule ning laienemisele otseselt mentorluse saamise kestusest. Mida pikemalt mentee oma mentoriga koostööd tegi, seda paremini saadi hakkama probleemide lahendamisega ja üha rohkemad ettevõtted suurendasid oma turuosa. Ettevõtjates, kes said 2-5 tundi või rohkem kui 5 tundi mentorlust, teatasid vastavalt 41% ja 47% suurenenud müügitulust ja turuosa kasvust. Uuringu käigus vaadeldi eraldi mentori soo mõju ettevõtja äritegevuse tulemuslikkusele, ent tulemused näitasid, et mentori sugu ja äritulemused ei olnud korrelatsioonis – seega ei olenenud tulemused sellest,

kas mentoriks oli naine või mees. Stardieelses faasis tundsid menteed eelkõige vajadust juhendamise järele ettevõtte käivitamise osas. Stardifaasis lisandusid eelnevale käivitamise abile lisaks vajadus nõu saamiseks personaliga seotud küsimustes, turundusstrateegia valikul ja ettevõtte kasvule suunamisel. Mentorid olid abiks olukordade hindamisel, suunasid otsima uusi vaatenurki, aitasid seada eesmärgi ja viia menteesid kokku vajalike inimestega. Ettevõtjatest, kes olid tegutsenud rohkem kui aasta, tundis 32% muret inimressurssidega seotud küsimustes ja 30% vajab abi ettevõtte kasvatamisel. Menteed tunnistasid, et mentorite eelnev kogemus konkreetsetes valdkonnas ja kompetents võimaldasid neid teha paremaid otsuseid, säästa aega ning saavutada kiiremini eesmärgi. (SCORE 2018)

Suurbritannia heategevusorganisatsioon Nesta asutas 2009. aastal loomeetevõtjatele suunatud mentorvõrgustiku (*Creative Business Mentor Network*), et toetada väikese- ja keskmise suurusega ettevõtete omanikke ja juhte ettevõtte potentsiaali realiseerimisel. Mentorvõrgustikku kuuluvad vabatahtlikud ärimentorid rohkem kui sajast ettevõttest, mis tegelevad filmi-, reklaami-, digitaalmeedia-, TV- ja mängutööstuses. 2012. aastal tellis Nesta uuringu, et mõõta mentorluse mõju 25 mentorprogrammis osalenud ettevõtja äritegevuses. Uuringu läbiviimisel kasutati kvantitatiivset küsitlust, kuhu olid kaasatud kõik valitud ettevõtjad ning viie ettevõtja puhul viidi läbi juhtumiuuringud. Aastase mentorlusperioodi ajal oli ettevõtjatel võimalik kasutada mentori abi kümnel korral, kokku maksimaalselt 20 tunni ulatuses. Mentorluse tulemused näitasid, et peamise kasutegurina hindasid menteed äri tegevussuuna määratlemist. Suurt mõju äritegevuses nähti ka omanik-juhtide planeerimisoskuse paranemises, paremas sihtrühma ja konkurentsipositsiooni mõistmises, paranenud finantsjuhtimises- ja planeerimises ning kasvu juhtimises. Vastajad leidsid, et mentorlusel oli suur mõju ettevõtte juhtimisstruktuuri optimeerimisel ning innovatsiooni tõhustamisel. Eelkõige seisnes innovatsioon toodete ja teenuste väljatöötamise aja lühenemises ning kulusäästlike lahenduste leidmises. Nesta mentorid aitasid parandada menteede müügi- ja turundusoskusi ning esile tuua ettevõtte unikaalset müügiargumenti ning brändi. Lisaks organisatsioonilistele oskustele, tundsid menteed ka enesekindluse kasvu äri juhtimisel. Finantstulemustega seonduvalt leidis 2/3 menteedest, et mentorlus aitas tuvastada uusi tuluallikaid ning neid ka realiseerida. Kuigi mentorluse mõju uuriti koheselt pärast mentorsuhte lõpetamist, suurenes lühikese perioodi jooksul 25 ettevõtte koguarvestuses

müügitulu 1,3 miljoni naela võrra ning mentorluse tulemusena loodi lisaks neli täistööajaga töökohta. (Nesta 2012)

St-Jean ja Audet (2009) toovad oma artiklis välja mentorluse tulemused Kanada algajate ettevõtjat näitel, kes osalesid *Fondation de l'entrepreneurship* mentorprogrammis. Kanadas läbi viidud uuringu eesmärgiks oli paremini mõista mentorlusega seotud kasusid ettevõtja seisukohast ning suhtlust mentee ja mentori vahel. Uuring teostati kahes osas, grupiarutelu ja küsitlusena. 821-st mentorprogrammis osalenust kaasati juhusliku valiku tulemusena 11 menteed arutelugruppidesse Montréal'is ja Québec City's ning hiljem saadeti laiali küsimustik 92-le mentorprogrammis osalenud ettevõtjale, kellest 25 vastused kaasati uuringusse. Keskmiselt kestis programmis osalenute mentorsuhe 26,81 kuud, minimaalselt 12 ja maksimaalselt 48 kuud. Kognitiivse (tunnetusliku) õppimise seisukohalt tõid menteed välja, et mentorlus aitas suurendada juhtimisalaseid teadmisi. Seejuures mõnel juhul oli uus teadmine üldist laadi (nt arusaamine finantsaruannetest), teisel juhul tegeleti aga spetsiifiliste oskuste arendamisega (nt toote omahinna arvutamine). Arutelud mentoriga aitasid luua selgemat visiooni ning valida välja paremaid ideid, mis ühtisid ettevõtja eesmärkidega. Toodi välja ka paranenud oskus valida sobivam probleemilahendamise meetod ning oskus näha uusi äri võimalusi. Lisaks juhtimisoskuste arendamisele täitis mentor ka kiire info edastaja rolli (nt konkreetsete klientide või turgude osas), mille saamiseks oleks pidanud juhendatav tunde uurimistöösse panustama. Afektiivse õppimisega ehk emotsioonidega seonduvalt toodi uuringu tulemusena välja, et mentorluse käigus toimus mentee minapildi areng. Selgines mentee arusaamine iseendast ja kelleks soovitakse tulevikus saada. Mentor andis läbi peegeldamise ja tagasiside infot mentee tugevustest ja nõrkustest ning aitas seega kaasa isiklikule arengule. Koostöö kogenud ettevõtjaga pakkus mitmetele juhendatavatele moraalset tuge ja kindlustunnet, et juhendatav on õigel teel ja võimeline oma eesmärgi saavutama. Kokkuvõtvalt leidsid Kanada mentorprogrammis osalejad, et eelkõige toimub mentorluse käigus juhtimiskompetentside areng, mille ulatus ja spetsiifika sõltub eelkõige mentori asjatundlikkusest juhendatavas valdkonnas. (St-Jean ja Audet 2009)

Kunaka ja Moos (2019) toovad oma uurimuses välja mentorluse tulemused väikeettevõtja vaatekohast lähtuvalt. Lõuna-Aafrikas 2019. aastal ettevõtjate ja väikeettevõtte omanike seas läbiviidud uuringu tulemusena, kus osales 209 mentorlust kasutanud ettevõtjat, leiti, et

mentorluse tulemused saab jaotada nelja suuremasse kategooriasse. Nendeks on oskuste ülekanne, teadmussiire, vastupanuvõime suurendamine ning ettevõtte äritulemuste paranemine. Uurimuses vaadeldi paralleelselt mentorluse eri faase, milleks on algatamis-, viljelus-, küpsus- ja ümberkujundamise faas ning nende seost mentorluse tulemustega. Positiivne seos leiti oskuste ülekande ja vastupanuvõime suurenemisega. Teadmussiirde ja äritulemuste paranemise ning mentorluse faaside vahel eraldi seoseid ei tuvastatud. Seetõttu tõi autor välja, et oluline on jätkata pikaajalist mentorsuhet, kus läbitakse kõik eri faase. Oskuste ülekandmise kategooriasse kuuluvana toodi välja ettevõtjate oskus tuvastada ja hinnata uusi ärivõimalusi, töötada välja oma ettevõtte jaoks konkreetne tegevussuund, saavutada püstitatud eesmärgid ja luua koostöösuhteid ning juhtida ettevõtet. Teadmussiirde kategoorias nimetati mentorluse tulemusena personalijuhtimise oskuse paranemine, protsesside haldamine ning raamatupidamise mõistmine. Vastupanuvõime tõstmise juures märgiti ära nii ettevõtja minapildi aktsepteerimine, enesetõhususe ja enesekindluse suurenemine, ettevõtluskultuuri arendamine kui ka isikliku arengu soodustamine. Neljandas ehk ettevõtte äritulemuste kategoorias hindasid menteed mentorluse tulemustena tootlikkuse kasvu, toote nomenklatuuri suurenemist, müügitulu ja kasumlikkuse kasvu, järeleteeninduse kvaliteedi paranemist, kulude vähenemist kui ka ettevõtte ellujäämise tõenäosuse suurenemist. (Kunaka, Moos 2019) Seega võib öelda, et mentorluse mõju ettevõtluses seisneb nii juhi isiksuses kasvus kui ka organisatsiooni paremas ja kasumlikumas toimimises.

Suurbritannia ettevõtte Sage küsitles 2014. aastal 11 tuhandet väike- ja keskmisega suurusega ettevõtjat 17 riigis üle maailma, et uurida ettevõtjate hoiakut ärimentorluse osas. Uuringusse kuulus kolm Aafrika riiki (Tuneesia, Maroko, Lõuna-Aafrika Vabariik), üheksa Euroopa riiki (Hispaania, Iirimaa, Prantsusmaa, Šveits, Saksamaa, Suurbritannia, Poola, Austria, Portugal), kaks Aasia riiki (Singapur, Malaisia) ja kolm Ameerika esindajat (Kanada, USA, Brasiilia). Ettevõtjate küsitlemisel oli peamine rõhk mentee ootuste tuvastamisel mentori suhtes ja probleemid, mille lahendamisel mentor saaks aidata. Uuringus osalejatest vastas 93%, et mentorlus aitaks neil äritegevuses õnnestuda, kuid vaid 28% küsitletud väike- ja keskmisega suurusega ettevõtjatest kasutavad realselt mentorite abi äritegevuses. Mentorluse alustamisel nimetati eelkõige takistusena kartust, et ei leita sobivat mentorit, kuna ettevõtjana tegutsevad inimesed on hõivatud. Samuti hoidis küsitletuid tagasi hirm ebaõnnestumise ees mentorite silme all ja vastumeelsus küsida abi. 27% ettevõtte juhtidest tõdes, et eelistaks mentorina

tuttavat inimest ning enim tundsid vajadust mentorluse järgi Põhja-Aafrika (Tuneesia, Maroko), Hispaania ja Malaisia ettevõtjad. Peamiste probleemidena enne ettevõtluse alustamist toodi välja teadmiste puudumist äritegevuse käivitamiseks, oskamatus stardikapitali vajadust hinnata, raamatupidamine, maksustamine, juriidilised küsimused ning maksvate klientide leidmine. Stardifaasis nimetatud probleemid hõlmasid töötajate palkamist ja hoidmist, uute klientide leidmist suureneva konkurentsi tingimustes ja majanduslangusest tingitud mõju ettevõttele. Mentori kaasamisel nähti olulisena sõltumatut ja välist vaadet ettevõtte tegevusele, oskust tuvastada strateegilisi vigu ja neid parandada, isikliku kogemuse jagamist mentee tegevusvaldkonnas ja teadmiste jagamist probleemsetel teemadel. (Sage 2014) Kuigi antud uuring ei kirjeldanud konkreetseid kasutegureid, mida mentorlus võib kaasa tuua, andis see siiski kinnitust ettevõtluses esinevatele probleemidele, mille lahendamisel võiks mentoril olla oluline roll.

MENTORLUSE TULEMUSED ETTEVÕTLUSES MIKRO- JA VÄIKEETTEVÕTJATE NÄITEL

2.1. Uurimustöö andmed ja metoodika

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada mikro- ja väikeettevõtjate hinnangud mentorluse tulemustele. Eesmärgi saavutamine on oluline selleks, et suunata ettevõtjaid otsima alternatiivseid toetusmeetmeid, mis võimaldavad äritegevuses edukamad olla ja tagada organisatsiooni jätkusuutlikkus. Käesoleva töö uurimisülesannetele vastamiseks ja eesmärgi saavutamiseks viidi läbi kvantitatiivne uurimus, mis on sobilik suurte inimrühmade uurimiseks ja üldistuste tegemiseks kogu sihtgrupile (Swanson, Holton 2005:30).

Kvantitatiivuuringu sobivust antud teema uurimiseks kinnitavad varasemad läbiviidud uuringud. USA suurima vabatahtlike mentorite võrgustiku SCORE uuringus edastati veebipõhine küsitlus rohkem kui 280 000-le mentorlust kasutanud ettevõtjale, millest saadi analüüsi kaasata 9% vastustest (SCORE 2018). Kunaka ja Moos (2019) poolt läbi viidud mentorluse tulemusi hindavasse kvantitatiivuuringusse kaasati 300 Lõuna-Aafrika ettevõtjat, kellest 209 vastuseid sai uuringus kasutada. Eelnevate küsitluste ülesehituse ja saadud vastuse alusel hindas magistritöö autor ka Eesti kontekstis sobivaks mentorluse tulemustele hindamiseks variandiks küsitlust. Küsitluse eelisteks on võimalus hõlmata suurt hulka inimesi, läbiviimise lihtsus, andmete kiire analüüsitavus ja vastaja anonüümsuse säilimine. Küsitluse puudusteks on aga tagastatavate ankeetide vähesus, küsitluse pikkus ja struktuur ning vastajate arusaamine küsimuste sisust. Lisaks ka ebakindlust vastajate sobivuse osas valimisse.

Alternatiivse variandina oli kaalumisel intervjuude läbiviimine mentorlust kasutanud ettevõtjatega. Intervjuu eelisteks on vahetu interaktsioon küsitletavaga, võimalus saada põhjalikku informatsiooni inimese kogemusest ja arusaamisest konkreetsetel teemal ning vastuste saamise kiirus. Miinuseks on ajamahukus, vastuste sõltuvus intervjuu osapoolte omavahelisest kontaktist (meeldivusest), vajadus vastuseid transkribeerida ja analüüsida ning

raskus leida mõlemale osapoolele sobivat aega intervjuuks. Nesta loomeettevõtjate mentorite võrgustiku poolt läbi viidud uuringus aastal 2012 intervjueriti aastases mentorlusprogrammis osalenud 25 ettevõtjat telefoni teel enne ja pärast mentorlusprogrammis osalemist. Lisaks viidi läbi viie ettevõtte juhtumiuuring saamaks konkreetseid näiteid mentorluse käigus toimunud muutuste kohta. (Nesta 2012) Kuna töö eesmärgist lähtuvalt oli oluline teada saada võimalikult paljude eri valdkondades tegutsevate ja eri programmides osalenud ettevõtjate hinnanguid mentorluse tulemustele ning ei olnud olemas ka mentorlust kasutanud ettevõtjate kontakte, valiti uurimismeetodiks küsitlus. Küsitlus otsustati läbi viia veebipõhiselt, et jõuda võimalikult paljude vastajateni ning anda vastajatele vabadus vastata küsitlusele neile sobival ajal.

Uurimuse läbiviimisel koguti andmeid töö autori poolt koostatud ankeetküsitluse teel. Küsitlus viidi läbi perioodil 01.02-23.02.2021 veebipõhiselt kasutades *Google Forms* keskkonda. Küsitlus edastati vastajatele e-maili teel või sotsiaalmeedias postituse linkidena. Töö eesmärgist lähtuvalt kaasati uuringu valimisse mentorlust kasutanud tegutsevad mikro- ja väikeettevõtjad. Kuna magistritöö fookuses oli juhi mentorlus ja selle mõju ettevõtte äritegevusele, siis oli küsitlusesse lisatud kaks eraldi küsimust, millele õigesti vastamine tingis vastaja kvalifitseerumise valimisse. Esimeseks tingimuseks oli osaluse omamine ettevõttes ja teiseks tingimuseks mentorluse varasem kasutamine äritegevuses. Juhul kui kummagi küsimuse puhul vastati eitavalt, jäeti ankeet analüüsist välja.

Ettevõtjatele mõeldud ankeet koosnes kokku 30 küsimusest, mis olid jaotatud nelja ploki:

1. valimisse kvalifitseerumise küsimused (küsimused 1-2)
2. info ettevõtte kohta (küsimused 3-10)
3. mentorlus ettevõtluses (küsimused 11-26)
4. isiklik informatsioon (küsimused 27-30)

Küsimused ploki „valimisse kvalifitseerumise küsimused“ järgnesid sissejuhatavale tekstile ja ei andnud vastajale indikatsiooni, et nende alusel otsustatakse valimisse kvalifitseerumine. Teises teemaploki „info ettevõtte kohta“ oli autori eesmärk välja selgitada ettevõtte suurus, tegevusvaldkond ja vanus ning vastaja hinnang käesolevale ettevõtte elutsükli etapile. Teise

ploki küsimused võimaldavad välja selgitada, kas mentorluse kasutamine on seotud ettevõtte vanuse, suuruse ja tegevusvaldkonna eripäradega. Küsitluse kolmandas plokis „mentorlus ettevõtluses“ lähtuti teoreetilises osas välja toodud teemadest ning varasemate välismaiste uuringute küsimusetest. Püstitatud küsimused võimaldavad hinnata, missuguses faasis ja mis põhjustel mentorlust kasutatakse ning missugune on mentorluse mõju ettevõtluses mikro- ja väikeettevõtjate näitel. Neljandas plokis „isiklik informatsioon“ küsitud andmed soo, vanuse, rahvuse ja haridustaseme kohta võimaldavad kirjeldada vastajate tausta ning tuvastada mentorluse kasutamise seotud trende.

Autori eesmärk oli edastada küsitlus vähemalt 500-le valimisse kuuluvale ettevõtjale, saades tagasi vähemalt 100 kvalifitseerunud ja täielikult täidetud küsimustikku. Sihtrühma kuuluvate ettevõtjate leidmiseks võeti ühendust maakondlike arenduskeskuste ja ettevõtlusinkubaatorite konsultantide ning EAS-i mentorprogrammide koordinaatoritega. Lisaks pöördus töö koostaja Mentorite Koja, Eesti Ettevõtlike Noorte Koja (JCI), Fontese, Eesti Äriinglite Assotsiatsiooni (EstBAN) ning isiklike ettevõtjatest tuttavate ja sõprade poole. Sotsiaalmeedias postitas autor küsitluse *Facebook*'i „Finantsvabaduse“ ja „Naisinvestorite klubi“ gruppi, kus eeldati olevat liikmeteks ka olulisel määral ettevõtjaid. Kuna autorile ei olnud koheselt kättesaadavad valimisse kuuluvate ettevõtjate andmed, siis kasutati vastuste saamiseks mugavusvalimit ehk kaasati liikmeid leitavuse, kättesaadavuse ja koostöövalmiduse alusel.

Töö autor saatis e-kirja 15 maakondlikule arenduskeskusele, kus palus infot mentorprogrammides osalejate kohta või küsitluse edastamist osalejatele. Kolm arenduskeskust olid nõus küsitluse edastama varasemates mentorprogrammides osalenutele, ülejäänud keeldusid andmekaitseadusele rõhudes või ei vastanud pöördumisele. Inkubatsiooniprogrammides osalejatega kontakti saamiseks, pöördus autor Tartu Teaduspargi, Tallinna Loomeinkubaatori ja STARTER programmi esindajate poole. Tartu Teaduspargi esindaja oli nõus küsitluse edasi saatma eri programmides osalejatele, Tallinna Loomeinkubaatorist ei saanud vastust ning STARTER programmi esindaja keeldus küsitluse edastamisest, kuna nad ise olid varasemalt tagasisidet osalejatelt küsinud ning ei soovinud inimesi uuesti tülitada.

EAS-i pöördumise tulemusena saadi ühelt kontaktisikult nimekiri kasvuettevõtetele suunatud mentorprogrammis osalenute kohta, ent turismiettevõtjatele suunatud mentorprogrammi

koordinaator töö koostaja pöördumisele ei reageerinud. EAS-ist saadud kasvuettevõtete nimekirjas oli 2015-2020 perioodil osalenud äriühingute nimed. Kuna kontaktisikuid ega muid kontaktandmeid ettevõtete kohta ei olnud välja toodud, otsis töö autor ükshaaval kõikide ettevõtjate kontaktid välja, kasutades Google otsingumootorit ja teatmik.ee lehte. Uurimistegevuse käigus selgus, et osa nimekirjas olevaid ettevõtteid kattus, paar ettevõtet oli tegevuse lõpetanud, mitmed nime muutnud ja osa ettevõtetest kasvanud keskmise suurusega ettevõtjaks, mistõttu ei sobinud enam valimisse. Kokkuvõttes saatis töö autor välja kirja 323 ettevõtjale. Kirja saanutest seitse inimest vastas, et nemad polnud üheski mentorprogrammis varasemalt osalenud. Pikemate meilivestluste käigus selgus, et EAS-i poolt saadetud nimekirja oli kantud ka ettevõtteid, kes kandideerisid kasvuettevõtte mentorprogrammi, kuid ei osutunud valituks.

Mentorite Kotta saadetud kirjalikele pöördumistele ei reageeritud, kuid autori isikliku kontakti tulemusena õnnestus intervjuu teha ühe koja liikmega. Valimimahu suurendamiseks otsiti vastajaid ka teistest ettevõtjaid koondavatest organisatsioonidest. Kuna töö autor on Ettevõtlike Noorte Koja liige, saadeti küsitlus organisatsioonisisese meililisti kaudu liikmetele, kust õnnestus saada ka mõned vastused. EstBAN-i pöördumisel lubas assotsiatsiooni tegevjuht saata küsitluse oma liikmetele *slack* rakenduse kaudu, teisalt Fontese kontaktisik ei olnud nõus küsitlust edastama Fontese mentorprogrammides osalenutele. Analüüsiks piisava mahu täis saamiseks, postitas töö autor küsitluse kahte *Facebook*’i gruppi („Finantsvabadus“ ja „Naisinvestorite klubi“) ning pöördus eraldi *Messenger* rakenduse kaudu 135 ettevõtlusega tegeleva isikliku tuttava ja sõbra poole, et leida mentorlust kasutanud ettevõtjaid.

Valimisse sobivate isikute leidmine oli keeruline, ent kokku saadi 54 vastust. Saadud ankeetidest tuli kõrvale jätta kaks, kuna vähemalt ühele kvalifitseerumisküsimusele vastati eitavalt. Andmete analüüsiks kasutati sagedus- ja protsentjaotusi ning korrelatsioonianalüüsi. Korrelatsioonianalüüsi jaoks kodeeriti ankeedis vahemikuna olnud tunnused ümber arvskaalale ning neid käsitleti järjestustunnustena. Andmeanalüüsi programmidena olid kasutusele Microsoft Excel ja IMB SPSS Statistics. Tulemuste illustreerimiseks kasutati jooniseid ja tabelleid.

2.2. Tulemused

Ettevõtjatele saadetud ankeetküsitlusele vastas kokku 54 inimest. Neist 52 isiku vastused sai kaasata valimisse, sest oli täidetud mõlemad valimisse kvalifitseerumise kriteeriumid, milleks oli ettevõtjana tegutsemine ja mentorluse kasutamine ettevõtluses. Vastajatest 28 ehk 54% olid mehed ja 24 ehk 46% naised. Küsitletutest suurem osa (96%) olid eestlased ja ülejäänud (4%) vene rahvusest. Kuna venekeelsetesse kanalitesse küsitlust ei jagatud, on tulemus ootuspärane. Vastajatest 50% ehk 26 ettevõtjat kuuluvad vanuserühma 35-44 ning 35% ehk 18 ettevõtjat vanuserühma 25-34, seega suurem osa küsitletud ettevõtjatest on vanuses 25-44. Tulemus on kooskõlas ka Eesti Arengufondi poolt koostatud globaalse ettevõtlusmonitooringu Eesti raportiga (2013), kus toodi välja, et vanuserühma 25-44 kuuluvate ettevõtjate proportsioon kõigist ettevõtjagruppidest on suurim, seega on vastajate vanuseline koosseis ootuspärane.

Mentorlust kasutanud ettevõtjatest 23% on keskharidusega ja 77% kõrgharidusega. Seejuures kõrgharidusega ettevõtjatest 55% ehk 22 inimesel on magistrikraad, 43% ehk 17 inimesel on bakalaureusekraad (või rakenduskõrgharidus) ja 3% ehk ühel inimesel doktorikraad. Võrreldes mitteettevõtjatega, on ettevõtjate seas rohkem kõrgharidusega inimesi (Eesti Arengufond 2013). Mentori kaasamine ettevõtlusesse toimub tavapäraselt siis, kui inimene on nõus tunnistama, et ettevõttes olemasolevast kompetentsist ei piisa ja on nõus vastu võtma ning rakendama ettevõttevälise eksperdi teadmisi. Mentori kaasamine eeldab usaldust, avatust ja uue info aktsepteerimist, mis võib olla seotud ettevõtja silmaringi laienemisega läbi kõrgema hariduse omandamise. Tabelis 1 on välja toodud vastajate demograafilised näitajad soo, rahvuse, vanuse ja haridustaseme lõikes.

Tabel 1. Vastajate demograafilised näitajad

Muutuja	%	Vastajate arv
Sugu		
Mees	54%	28
Naine	46%	24
Rahvus		
Eestlane	96%	50
Venelane	4%	2
Vanus		
18-24	2%	1
25-34	35%	18
35-44	50%	26
45-54	12%	6
55-64	2%	1
Haridustase		
Keskharidus	23%	12
kõrgharidus - bakalaureuse kraad (või rakenduskõrgharidus)	33%	17
kõrgharidus – magistrikraad	42%	22
kõrgharidus – doktorikraad	2%	1

Antud töö raames soovis autor uurida, kas ka ettevõtja soo ja haridustaseme vahel on oluline seos. Selleks viidi läbi Pearson'i hii-ruut test, kasutades SPSS andmeanalüüsi programmi. Seose tuvastamiseks püstitati järgmised hüpoteesid:

- 1) H0: mentorlust kasutanud ettevõtjate haridustase ei sõltu soost.
- 2) H1: mentorlust kasutanud ettevõtjate haridustase on sõltuvuses soost.

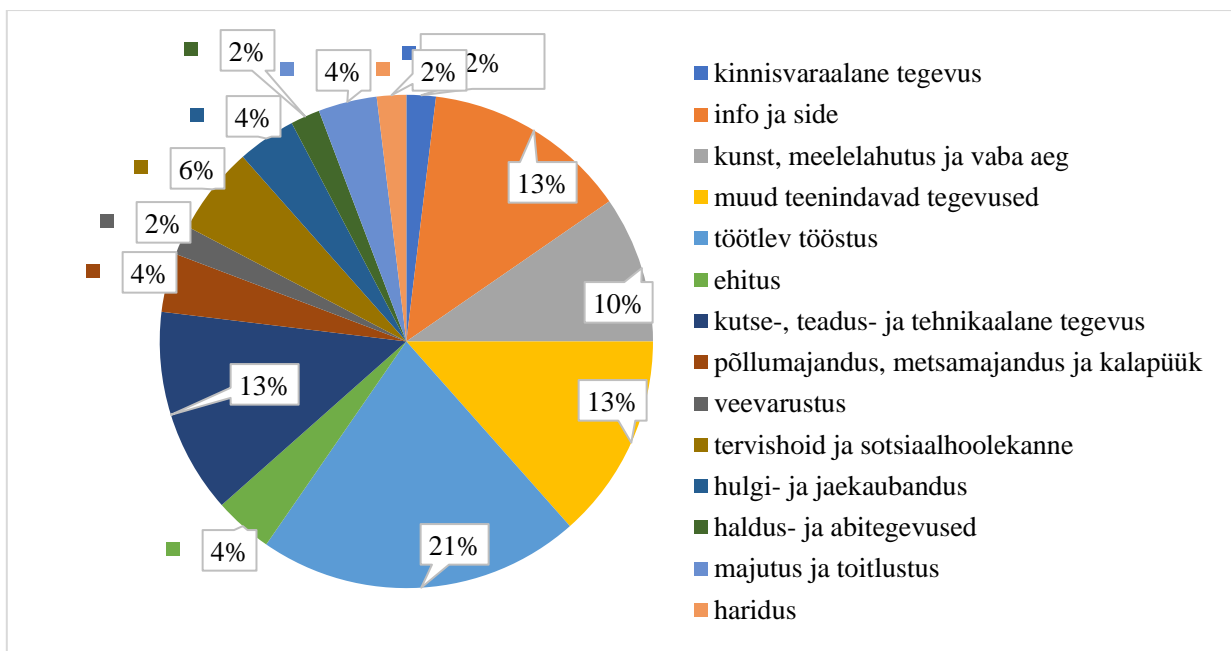
Hii-ruut-testi põhjal leitud tulemus ei ole statistiliselt oluline: $X^2(3, N = 52) = 2,73, p = 0,434$. Kuna p -väärtus on suurem kui tavapärase olulisuse nivoo 0,05, tuleb vastu võtta nullhüpotees ehk mentorlust kasutanud ettevõtjate haridustase ei ole sõltuvuses soost.

Küsitluse esimene osa sisaldas ettevõtja äriühinguga seotud küsimusi. Ettevõtjatel paluti määrata ettevõtte liik suuruse järgi, lähtudes Raamatupidamise seaduses (RPS) kasutatavatest

mõistetest. Kuna töö eesmärk oli selgitada välja mikro- ja väikeettevõtjate hinnangud mentorluse tulemustele, oli küsitluses võimalik valida kahe vastusevariandi vahel – mikro- või väikeettevõtja. Mikroettevõtjaks nimetatakse osaühingut, kelle näitajad aruandeaasta bilansipäeval on kooskõlas järgmiste tingimustega: varad kokku kuni 175 000 eurot, kohustised ei ole suuremad kui omakapital, üks osanik, kes on ühtlasi juhatuse liige, ja ettevõtte müügitulu aruandeaastal kuni 50 000 eurot (Raamatupidamise seadus 2019, § 3 lg 14). Raamatupidamise seaduse § 3 lg 15 (2019) alusel on väikeettevõtjaks Eestis registreeritud äriühing, kes ei ole mikroettevõtja ja kelle aruandeaasta bilansipäeval ainult üks võib ületada järgneva tingimusi: varasid kokku 4 000 000 eurot, müügitulu 8 000 000 eurot ja keskmine aruandeaasta töötajate arv 50.

Esialgsete vastuste kohaselt määrasid 15 vastajat end väikeettevõtjaks ja 37 mikroettevõtjaks. Vastuste võrdlemisel RPS-i definitsioonide ja teiste vastajate poolt antud vastustega osanike arvu, müügitulu ja töötajate arvu osas, tõstis käesoleva töö autor osa saadud vastuseid ümber teise kategooriasse. Lõpptulemusena selgus, et Eesti raamatupidamise seaduse alusel liigitades, olid vastajatest 41 ehk 79% väikeettevõtjad ja 11 ehk 21% mikroettevõtjad. Märkimisväärne erinevus vastajate hinnangu ja autori liigituse osas võib tuleneda järgmistest teguritest: vastaja arvab end kuuluvat teise kategooriasse, ei loeta korralikult vastusevarianti läbi või lähtutakse Euroopa Komisjoni määruse 800/2008/EÜ lisa 1 välja toodud ettevõtte suuruse määramise tingimustest. Keskmise suurusega või suurettevõtja sattumine valimisse oli ebatõenäoline, kuna nende osakaal Eestis tegutsevatest äriühingutest on marginaalne. Statistikaameti info põhjal oli Eestis 2020. aastal kokku 137 980 aktiivset ettevõtet, kellest 136 652 ehk 99% kuuluvad töötajate arvu järgi mikro- või väikeettevõtja kategooriasse. (ER025).

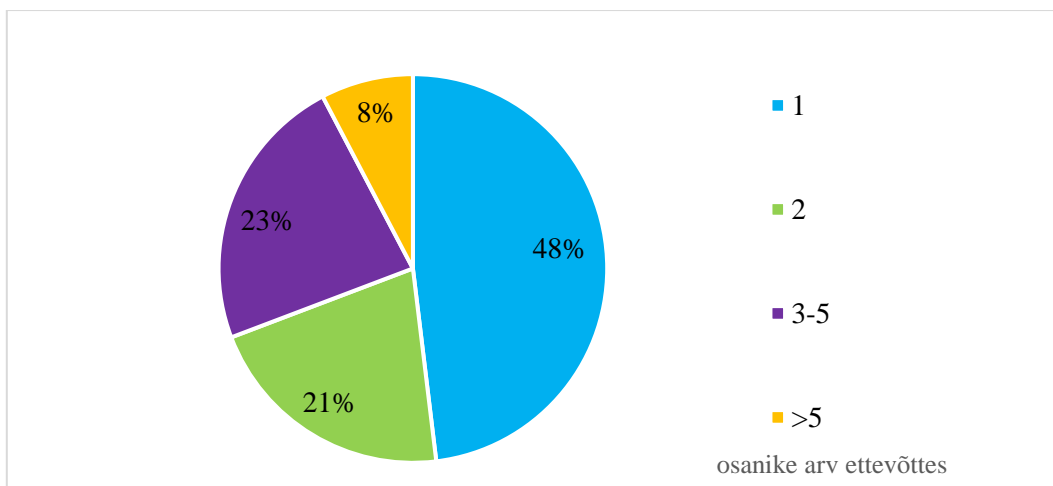
Küsitlusele vastanud ettevõtjad tegutsevad kokku 14 erinevas tegevusvaldkonnas. Joonis 2 illustreerib ettevõtete jaotust valdkonniti.



Joonis 2. Mentorlust kasutanud ettevõtjate protsentuaalne jaotus tegevusvaldkondade lõikes (autori koostatud).

Kõige rohkem ettevõtteid ehk 21% vastanutest tegutseb töötlevas tööstuses. Kolmes järgnevas valdkonnas, milleks on kinnisvaraalne tegevus, muud teenindavad tegevused ning info ja side, tegutseb küsitluse vastajatest igas valdkonnas 7 ettevõtjat, moodustades vastavalt 13,5% kogu vastajate arvust. Ülejäänud kümnes valdkonnas oli vastajaid vähem. Antud tulemused ei ole piisavad, et teha üldistavaid järeldusi selle kohta, kas mõnel tegevusalal mentorluse kasutamine on populaarsem kui teisel.

Küsitlusele vastanud 52 ettevõtjast ligi pooled (48%) on ettevõtte ainuosanikud. Kahe osanikuga ettevõtete arv moodustab valimist 21% ja kolme kuni viie osanikuga ettevõtteid on 23%. Rohkem kui viie osanikuga ettevõtteid on valimis 4, neist ühe tegevusvaldkonnaks on info ja side ning kolm tegutsevad töötlevas tööstuses. Suurem osanike arv võib peituda tegevusvaldkonna iseärasustes, nagu suur alginvesteeringu vajadus või alustamise keerukus, mistõttu on vaja äripartnereid. Näiteks valdkonnas info ja side on viis ettevõtet seitsmest vähemalt kahe osanikuga ja töötlevas tööstuses on ettevõtte mitme isiku omanduses kuuel juhul üheteistkümnest. Alljärgnevalt joonisel 3 on näha graafiline kujutis ettevõtete jaotusest osanike arvu järgi.

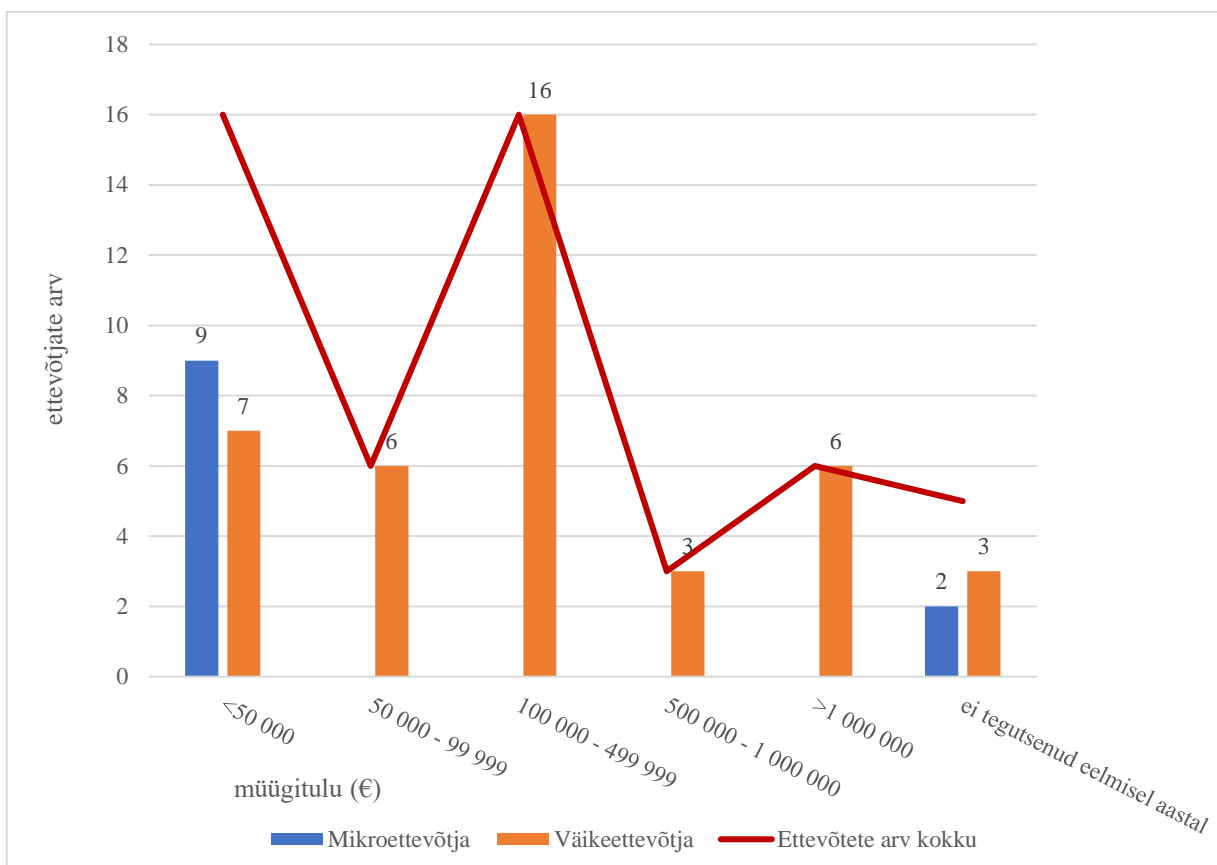


Joonis 3. Ettevõtete protsentuaalne jaotus sõltuvalt ettevõtte osanike arvust (autori koostatud).

Valimisse kaasatud 52 ettevõtja äriühingutes, mille tegevuses kasutati mentorlust, töötab täiskohaga kokku 209 inimest. Ühe töötajaga ettevõtteid on neist 8 (15%), kahe kuni viie töötajaga ettevõtteid 26 (50%), kuue kuni kümne töötajaga ettevõtteid 12 (23%) ja rohkem kui üheteistkümne töötajaga äriühinguid on 6 (12%). Keskmise täiskohaga töötavate inimeste arv ettevõtetes oli 4,1, mediaan 2 ning mood 1. Seega suuremalt jaolt töötab ettevõtetes täiskohaga vaid üks inimene, ent antud aritmeetilist keskmist tõstavad oluliselt viis suuremat ettevõtet, kus töötab täiskohaga kokku 80 inimest. Suurimad tööandjad tegutsevad ehituses, töötlevas tööstuses, info ja side sektoris ning muude teenindavate tegevustega. Seitse ettevõtjat märkis, et neil täistöökohaga töötajad puuduvad. Eelnimetatud ettevõttest neli hindasid end olevat stardifaasis ja kolm kasvufaasis. On ootuspärane, et stardifaasis tegeletakse ettevõtte käivitamisega ja üritatakse alguses vältida suuri püsikulusid, milleks tavapäraselt ka tööjõukulud on. Ka kasvufaasis olevad ettevõtjad võivad oma äriühingus tasuta tööd teha ja lükata edasi palga maksmist, kuni ettevõtte on saavutanud stabiilsed müügitulud ja tuntakse kindlust tuleviku suhtes.

Ettevõtjatel paluti välja tuua eelneva aasta (2020) müügitulu, ettevõtte elutsükli faas ja ettevõtte vanus, et võrrelda ettevõtete majandustulemusi ja tõmmata paralleele ettevõtte elutsükli etapiga. Vähem kui 50 000 € teenisid eelmisel aastal kokku 16 ettevõtjat, kellest 9 olid mikroettevõtjad ja 7 väikeettevõtjad. Kuna viis ettevõtjat eelmisel aastal ei tegutsenud, siis nende müügitulu oli märkimata. Müügitulu vahemikus 50 000 – 99 999 € teenisid kokku 6 väikeettevõtjat, sama palju väikeettevõtjaid nimetasid enda eelmise aasta teenistuseks 500 000

– 1 000 000 €. Kokku 16 ettevõtja aastane käive jäi vahemikku 100 000 – 499 999 €. Info ettevõtjate arvu ja 2020. aasta müügitulu osas on koondatud järgneval joonisel 4.



Joonis 4. Mikro- ja väikeettevõtjate arv 2020. aasta müügitulu (€) järgi (autori koostatud).

Ettevõtte elutsükli faas on tavapäraselt seotud ettevõtte müügitulu, vanuse ja paljude teiste teguritega, mis sai välja toodud teoreetilises osas ettevõtte elutsükli etappe kirjeldavas peatükis 1.2. Küsitlusele vastanud ettevõtjatest 12 ehk 23% leidsid, et nende ettevõtte on stardifaasis. Stardifaasis olevatest ettevõtjatest 6 olid tegutsenud aasta või vähem, 4 olid tegutsenud kaks aastat ja ülejäänud mõne aasta rohkem. Algusetapis olevatest ettevõtjatest 10 teenisid vähem kui 50 000 € eelneval tegevusaastal või ei olnud tegevusega alustanud.

Kasvufaasis oleku märkisid enda ankeedis ära 26 ehk 50% ettevõtjatest. Kuna kasvufaasis olevate ettevõtete vanus ulatus kahest tegevusaastast rohkem kui kümneni, ei saa kasvufaasi määramisel ainult ettevõtte vanusest lähtuda. Ka vastanute eelmise aasta müügitulu erines suuresti. Kaheksa ettevõtjat 26-st hindas, et väiksema kui 50 000 € suuruse müügitulu juures

olid nad jõudnud kasvufaasi. Samuti oli vastanute seas rohkem kui 1 miljoni eurose käibega ettevõtja, kelle hinnangul oli ettevõttel jätkuvalt arengupotentsiaali ning küpsusfaasi polnud jõutud.

Küpsusfaasis hindab end olevat 12 ettevõtjat, kellest 8 on tegutsenud rohkem kui 10 aastat ja 4 ettevõtjat 6-10 aastat. Valdavalt on ettevõtete käive rohkem kui 100 000 €, vaid ühe vastaja aastane müügitulu jääb alla 50 000 €. Langusfaasis tunnistas end olevat 2 ettevõtjat, kellest ühe tegevusvaldkonnaks on tervishoid ja sotsiaalhoolekanne ja teise tegevusalaks kunst, meelelahutus ja vaba aeg. Esimesel juhul oli ettevõtja eelmise aasta käive alla 50 000 €, teine ettevõtja eelneval aastal ei tegutsenud. Järgnevalt välja toodud tabelis 2 on ülevaade ettevõtjate enda hinnangust ettevõtte elutsükli etapi osas ja eelmise aasta müügitulu.

Tabel 2. Ettevõtete arv lähtuvalt ettevõtte elutsükli faasist ja eelmise aasta müügitulust, € (autori koostatud)

	Ettevõtte elutsükli etapp			
Müügitulu €	Stardifaas	Kasvufaas	Küpsusfaas	Langusfaas
<50 000	6	8	1	1
50 000 - 99 999		5	1	
100 000 - 499 999	2	9	5	
500 000 - 1 000 000		2	1	
>1 000 000		2	4	
ei tegutsenud eelmisel aastal	4			1
kokku	12	26	12	2

Ettevõtte müügitulu, elutsükli faasi ning ettevõtte vanuse vahelise seose hindamiseks viidi läbi Pearson'i korrelatsioonanalüüs. Meetod võimaldab kirjeldada nii seose suunda kui ka seose tugevust. Positiivne korrelatsioonikordaja väärtus näitab suurenevat seost tunnuste vahel - ühe tunnuse suurenemisel suureneb ka teine tunnus. Negatiivse korrelatsioonikordaja korral väheneb ühe väärtuse suurenemisel teine tunnus. Juhul kui korrelatsioonikordaja on 0, siis tunnuste vahel lineaarne seos puudub. Kui korrelatsioonikordaja väärtus on väiksem kui 0,3, siis esineb tunnuste vahel nõrk seos. Kordaja vahemikus 0,3–0,7 märgib keskmist seost ja 0,7-st suurema kordaja puhul esineb tugev seos. (Rootalu 2014)

Korrelatsiooni leidmiseks kasutati IBM SPSS Statistics andmeanalüüsi programmi. Kuna vaadeldud tunnuste puhul oli tegu järjestustunnustega ning antud tunnused olid jaotatud väärtuste järgi gruppidesse, tuli analüüsi läbiviimiseks tunnused ümber kodeerida. Ettevõtte elutsükli faasi puhul anti lähtuvalt eri etappide tavapärasest ajalisest järjestusest stardifaasile väärtuseks „1“, kasvufaasile „2“, küpsusfaasile „3“ ja langusfaasile „4“. Müügitulu jaotusgruppide puhul anti jaotustele järgnevad väärtused: ei tegutsenud eelmisel aastal „0“, müügitulu <50 000 € „1“, müügitulu 50 000 – 99 999 € „2“, müügitulu 100 000 – 499 999 € „3“, müügitulu 500 000 – 1 000 000 € „4“, müügitulu >1 000 000 € „5“. Vanusegruppides kodeeriti ümber vanusevahemik 6-10, mille anti väärtuseks „6“ ning rohkem kui 10 aastat tegutsenud ettevõtted said väärtuseks „7“. Ettevõtted vanusega 1-5 aastat said vastavalt vanusele sama arväärtuse. Korrelatsioonanalüüsi tulemused on koondatud tabelis 3.

Tabel 3. Korrelatsioonanalüüsi tulemused ettevõtte elutsükli faasi, müügitulu ja ettevõtte vanuse lõikes (autori koostatud)

		Ettevõtte elutsükli faas	Müügitulu	Ettevõtte vanus
Ettevõtte elutsükli faas	Korrelatsioonikordaja (r)	1	,381**	,709**
	Olulisuse tõenäosus (p)		0,005	0
	Vastajate arv	52	52	52
Müügitulu	Korrelatsioonikordaja (r)	,381**	1	,674**
	Olulisuse tõenäosus (p)	0,005		0
	Vastajate arv	52	52	52
Ettevõtte vanus	Korrelatsioonikordaja (r)	,709**	,674**	1
	Olulisuse tõenäosus (p)	0	0	
	Vastajate arv	52	52	52

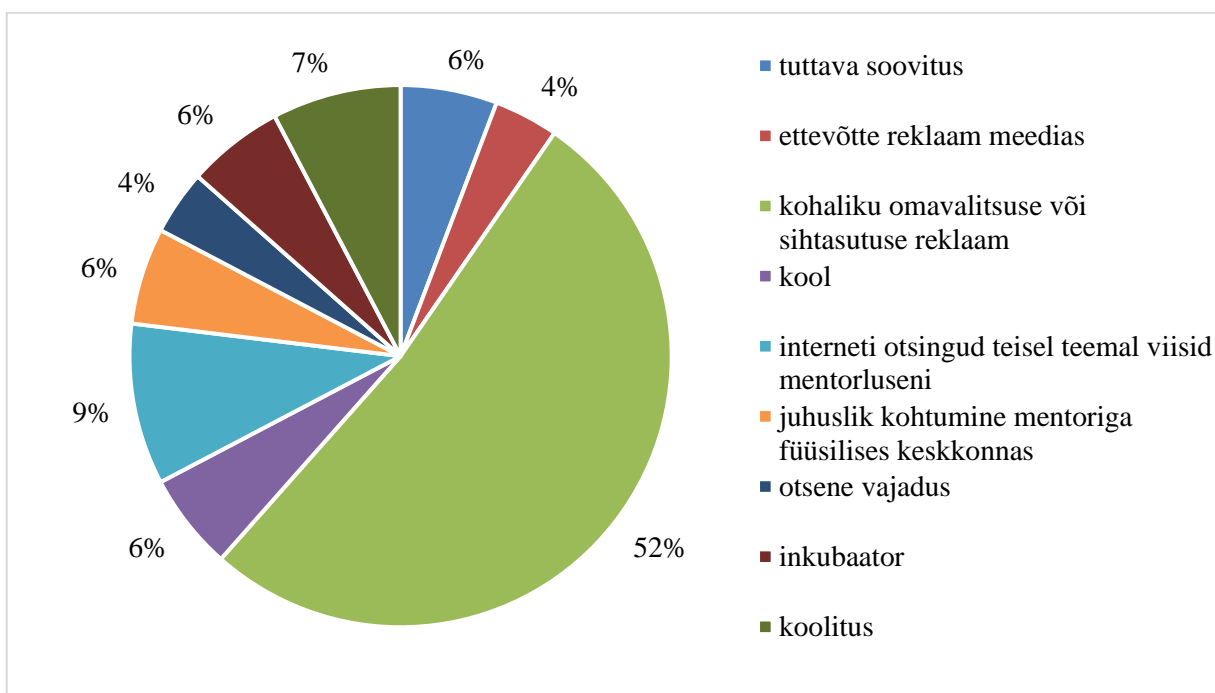
** Korrelatsiooni on oluline olulisuse tõenäosuse 0,01 tasemel.

Pearson'i korrelatsioonikordaja oli statistiliselt oluline ($p < 0,01$) ja positiivne kõikides analüüsides. Ettevõtte elutsükli faasi ja müügitulu vahel ilmnes keskmine seos ($r = 0,381$), elutsükli faasi ja vanuse vahel tugev seos ($r = 0,709$) ning müügitulu ja vanuse vahel keskmine seos ($r = 0,674$). Mida hilisemas faasis on ettevõtte, seda kõrgem on üldiselt ka ettevõtte vanus. Kui ettevõtte liigub stardifaasist kasvufaasi ning kasvufaasist küpsusfaasi, kaasneb sellega tavapäraselt ka müügitulu kasv. Kuivõrd ettevõtte vanuse kasvades on

tavapäraselt saavutatud stabiilne kliendibaas ja müügitulu, on ka positiivne seos ettevõtte vanuse ja müügitulu puhul ootuspärane.

Mentorlust kasutanud ettevõtjatest oli küsitlusele vastamise hetkel mentorsuhtes 39% ehk 20 inimest ja 61% ehk 32 vastajat olid varasemalt mentoriga koostööd teinud. Koostöösuhete arv erinevate mentoritega varieerus ühest rohkem kui viie suhteni. Seejuures ühe mentoriga koostöösuhteid märgiti kokku 16 ehk 31%, kahe mentoriga ettevõtjaid leidis 20 ehk 38,5% ja kolme mentorit oli äritegevusse kaasanud 7 ehk 13,5% ettevõtjatest. Rohkem kui kolme mentoriga oli koostööd teinud üheksa ettevõtjat, moodustades seega 17% kõikidest vastanutest.

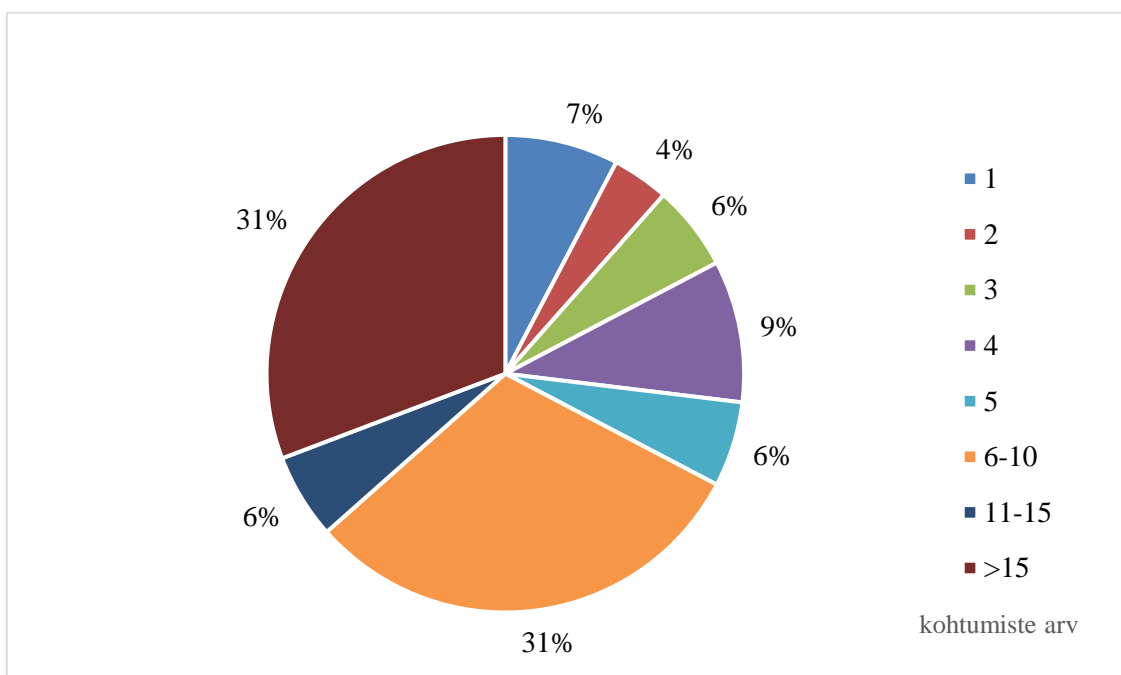
Kuna mentorlus ettevõtluses ei ole Eestis laialt levinud ja suurem osa ettevõtjaid pole kursis mentorluse võimalusega, küsiti magistritöö raames, missuguse kanali kaudu ettevõtjad mentorluseni jõudsid. Tulemused erinevate infokanalite osas on kokku võetud järgneval joonisel 5.



Joonis 5. Mentorluseni viiv infokanal (autori koostatud).

Rohkem kui pooled (52%) vastanutest jõudis mentorluseni kohaliku omavalitsuse või sihtasutuse reklaami kaudu. Peamisteks reklaami tegijateks olid EAS ja maakondlikud arenduskeskused, aga toodi eraldi välja ka Eesti Kaasaegse Kunsti Arenduskeskus. Ülejäänud 25 vastajat (48%) jõudsid mentorluseni teiste kanalite kaudu. Viis inimest avastas mentorluse Internetis teisi teemasid uurides, neli inimest kogesid mentorlust koolituse osana ja ülejäänud leidsid tee mentorluseni kas inkubaatori, tuttava, kooli, ettevõtte reklaami, juhusliku kohtumise tulemusena või sihipärase otsingu teel tulenevalt vajadusest mentori järele.

Ettevõtjatest rohkem kui pooled (54%) kulutavad ühes kuus mentorlusele aega 2-5 tundi, 23% vastanutest saab ühes kuus tavapäraselt hakkama ühe tunniga ja sama palju inimesi kulutab kuus rohkem kui 6 tundi mentorlusele. Mentorsuhted võivad olla nii ühekordsed kui ka pikaajalised, seepärast küsiti ettevõtjatelt, mitu korda on nad mentoriga kohtunud. Mentorlust kasutanud mikro- ja väikeettevõtjate vastused on välja toodud joonisel 6.



Joonis 6. Kohtumiste arv mentoriga (autori koostatud).

Joonisel 6 välja toodud tulemused näitavad, et 31% ettevõtjatest on kohtunud mentoriga rohkem kui 15 korda ja sama palju ettevõtjaid on kohtunud mentoriga 6-10 korda. Viis mentorkohtumist on olnud kolmel inimesel. Alla viie korra on mentoriga kohtunud 29%

ettevõtjatest ehk 14 inimest. Mentoriks on seejuures nii mehed kui naised. Kõigist vastanutest 21% olid koostööd teinud naissoost mentoriga, 37% meessoost mentoriga ja 42% vastanutest olid koostööd teinud mõlema soo esindajaga. Vastuste hulgas paistab silma, et meessoost mentoreid on mõnevõrra rohkem. See on igati loomulik, sest ka ettevõtjate hulgas on mehi rohkem kui naisi (Eesti Arengufond 2012). Eelnimetatud tulemused näitavad, et ettevõtjad otsivad pikemaajalisi koostöö suhteid, et rakendada paremini mentorluse potentsiaali ja seejuures pole mentori sugu määravaks.

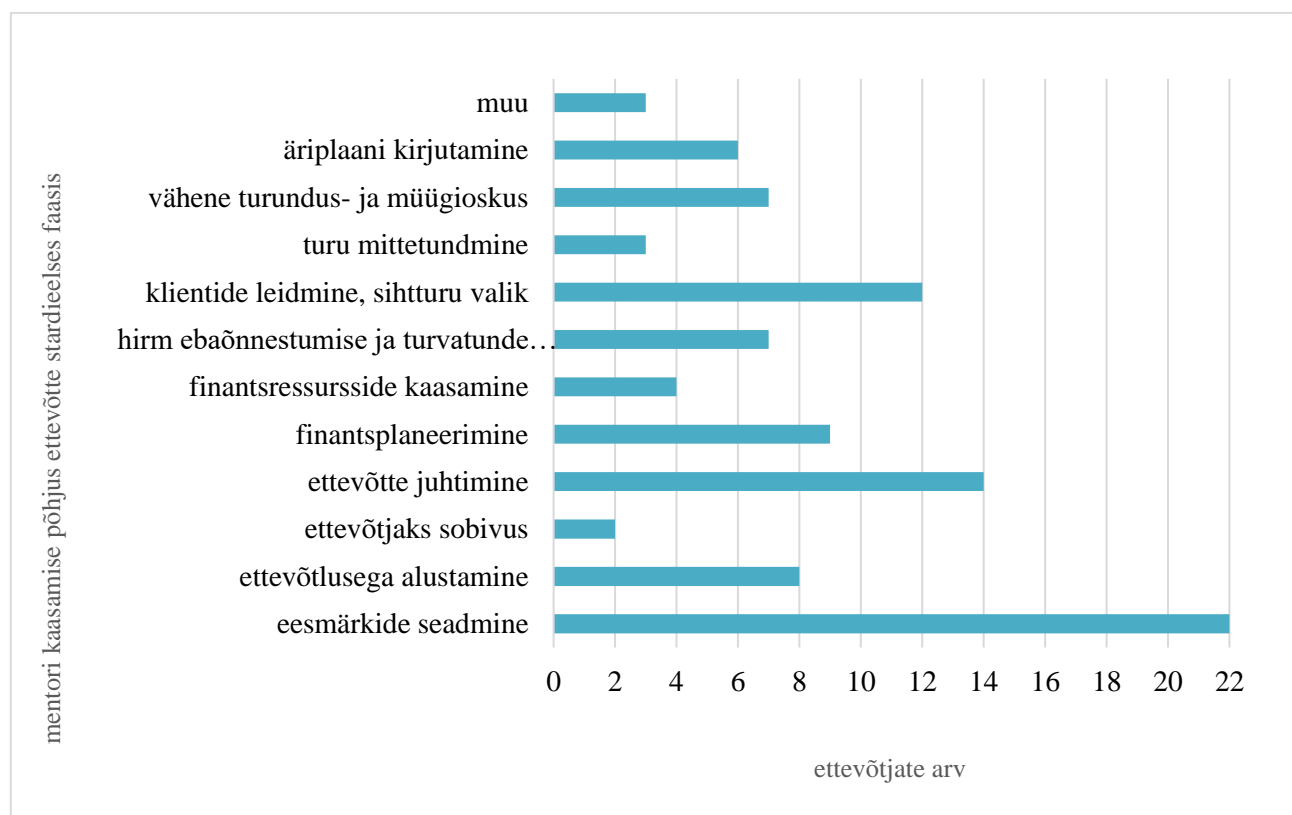
Tavapäraseks mentorluse vormiks on üks ühele mentorlus ehk individuaalmentorlus. Erinevate arenduskeskuste, sihtasutuste ja inkubaatorite programmides kaasatakse korraga aga rohkem ettevõtjaid ning suurte rühmade juhendamiseks on sobivaim grupimentorlus. Uusimaks mentorluse vormiks on tagurpidi mentorlus, mille puhul mentori ja mentee rollid on vahetunud ning väiksema kogemusega ettevõtja õpetab vanemat. Küsitlusele vastanud 52 ettevõtjast 34 on kasutanud ainult individuaalmentorlust ja 9 ainult grupimentorlust. Ent 7 ettevõtjat märkis ankeedis, et on kasutanud nii individuaal kui ka grupimentorlust ja 3 ettevõtjat on kasutanud kõiki mentorluse vorme.

Mentorlus on aset leidnud peamiselt füüsilises keskkonnas, samas ka veebi vahendusel mentorlust kasutatakse üha enam. Ettevõtjatest 35 ehk 67,3% on mentoriga kohtunud füüsilises keskkonnas, 10 ettevõtjat ehk 19,2% vastajatest on kasutanud veebipõhist juhendamist ning 7 inimest ehk 13,5% vastajatest on kasutanud mõlemaid keskkondi. Mentorlust kasutanud ettevõtjad on üldiselt mentorlust saanud erinevate programmide raames ja 35 ettevõtjat tõi need nimelisena välja. Peamistena märgiti EAS-i äristrateegia-, ärimentorluse- ja kasuvettevõtte programmid ja maakondlike arenduskeskuste mentorklubid. Lisaks nimetati Loomemajanduskeskuse mentorprogrammi, EBS-i mentorlust, S2B Launchpadi, ESA BIC-i, Storytek'i, Tehnopoly, BioMed inkubaatorit, Cocoon kiirendit, HealthFounders'it, New Nordic Leads programmi, Eesti Kaasaegse Kunsti Arenduskeskuse programmi ja Disaini meistriklassi. Ettevõtjad on samuti osalenud ka välismaistes programmides nagu näiteks Elite Agency Mastermind ja Aaron Fletcher Launch Maps, seega ollakse valmis vastu võtma nõu ka rahvusvahelistelt mentoritelt.

Mentori kaasamiseks äritegevusse võib olla mitmeid põhjuseid. Sõltuvalt ettevõtte elutsükli faasist, on probleemid ja väljakutsed ettevõtluses erinevad, mistõttu vajatakse erinevaid

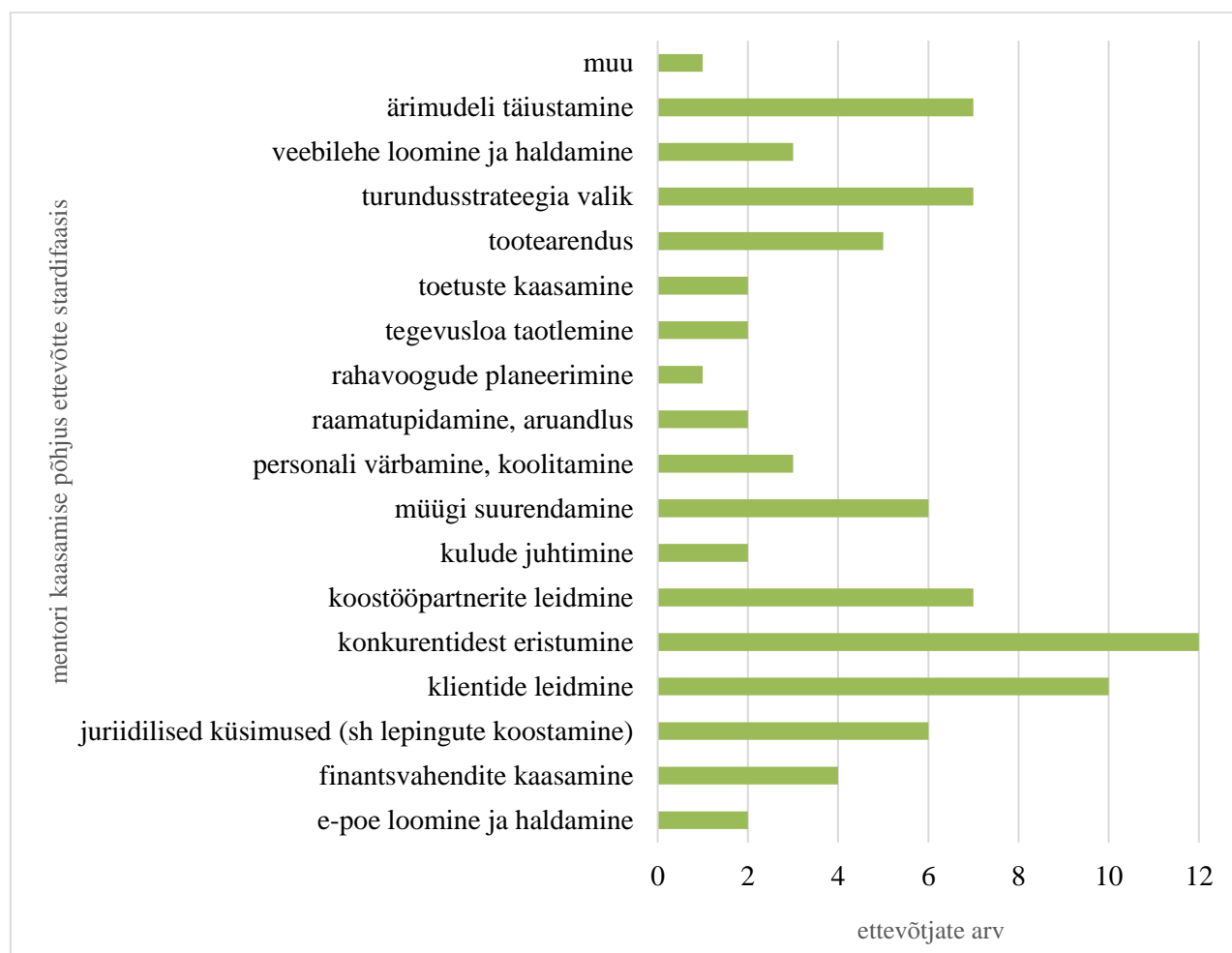
kompetentse ja oskusi ning tuge küsimuste lahendamisel. Magistritöö küsitluses soovis autor teada põhjuseid, miks ühes või teises faasis mentorlust kasutatakse. Küsitlusele vastanutest on 35 ehk 67% ettevõtjatest kasutanud mentorlust stardieelses faasis.

Peamiseks mentori kaasamise põhjuseks märkis 22 ettevõtjat 35-st (ehk 63% vastanutest) eesmärkide seadmise. Stardieelses faasis mentorlust kasutanud ettevõtjatest 40% vajasis tuge ettevõtte juhtimisega seotud küsimustes, 34% klientide leidmise ja sihtturu valikul, 26% finantsplaneerimisel ja 23% üldistes küsimustes, kuidas ettevõtlusega alustada. Vastajad tõid lisaks välja veel vähese turundus- ja müügioskuse, kartuse nii ebaõnnestumise, turvatunde kaotuse kui ka ettevõtjaks sobivuse osas, turu mittetundmise ning raskused äriplaani kirjutamisel. Osa vastajatest lisas, et nende jaoks oli peamiseks küsimuseks rollijaotus meeskonnas, lepingute tegemine ja hea sisekliima loomine. Järgnevalt on toodud joonis 7, mis võtab kokku mentori kaasamise põhjused stardieelses faasis ehk enne reaalse äriühingu asutamist.



Joonis 7. Mentori kaasamise põhjused ettevõtte stardieelses faasis (autori koostatud).

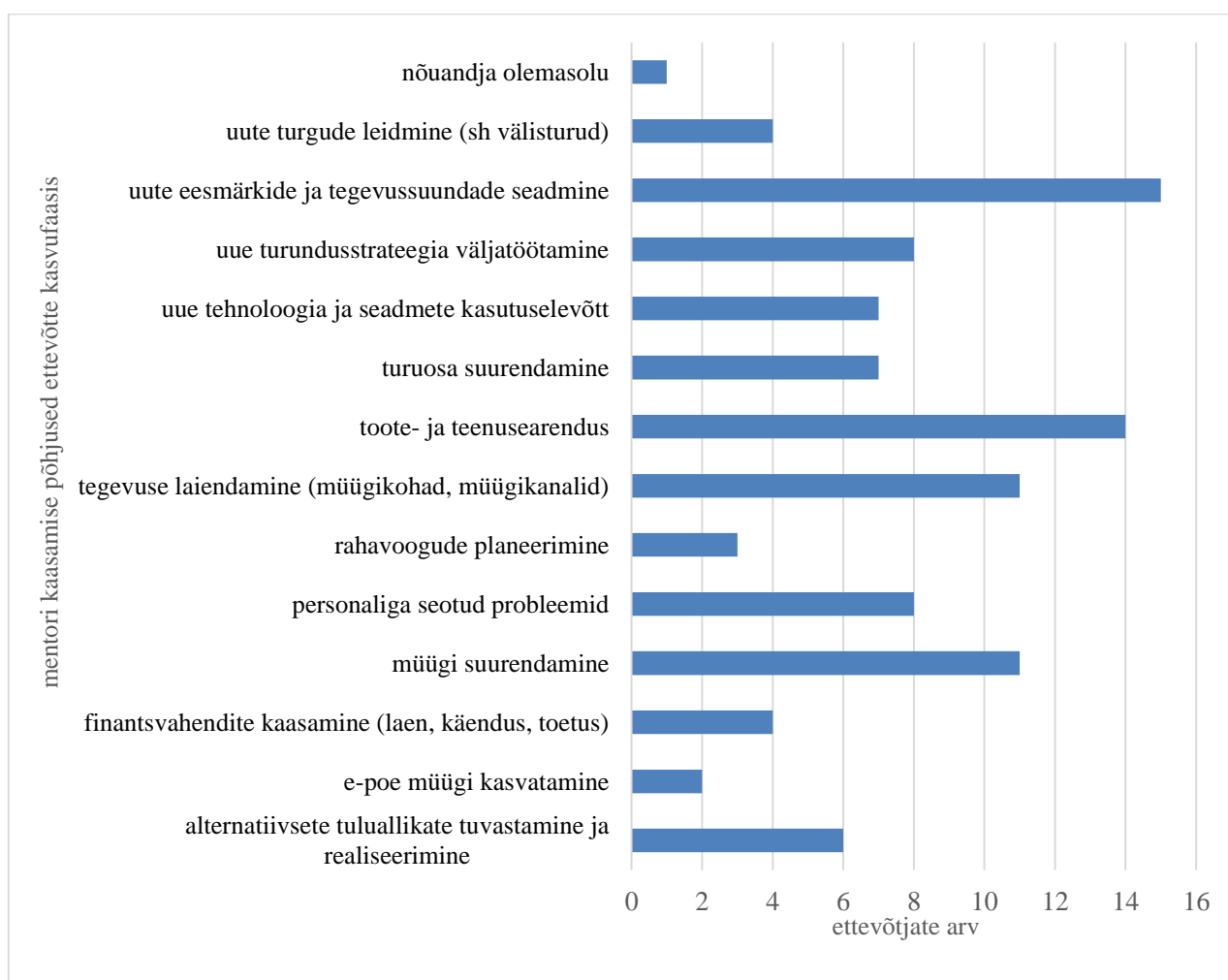
Stardifaasis on kasutanud mentorlust 28 ettevõtjat 52-st ehk 54% vastanutest. Peamisteks väljakutseteks stardifaasis on konkurentidest eristumine ja klientide leidmine, mille märkis vastusena vastavalt 12 (43%) ja 10 (36%) küsimusele vastanud ettevõtjat. Olulisena nähti veel turundusstrateegia valikut, koostööpartnerite leidmist ja ärimudeli täiustamist, mida tõi välja 25% vastanutest. Vähemalt 5 ettevõtjat (18%) vajab tuge ka tootearenduses, müügi suurendamisel ja juriidilistes küsimustes. Ülejäänud kategooriates oli vastajaid vähem. Koondtulemused mentori kaasamise põhjustest on toodud alloleval joonisel number 8.



Joonis 8. Mentori kaasamise põhjused ettevõtte stardifaasis (autori koostatud).

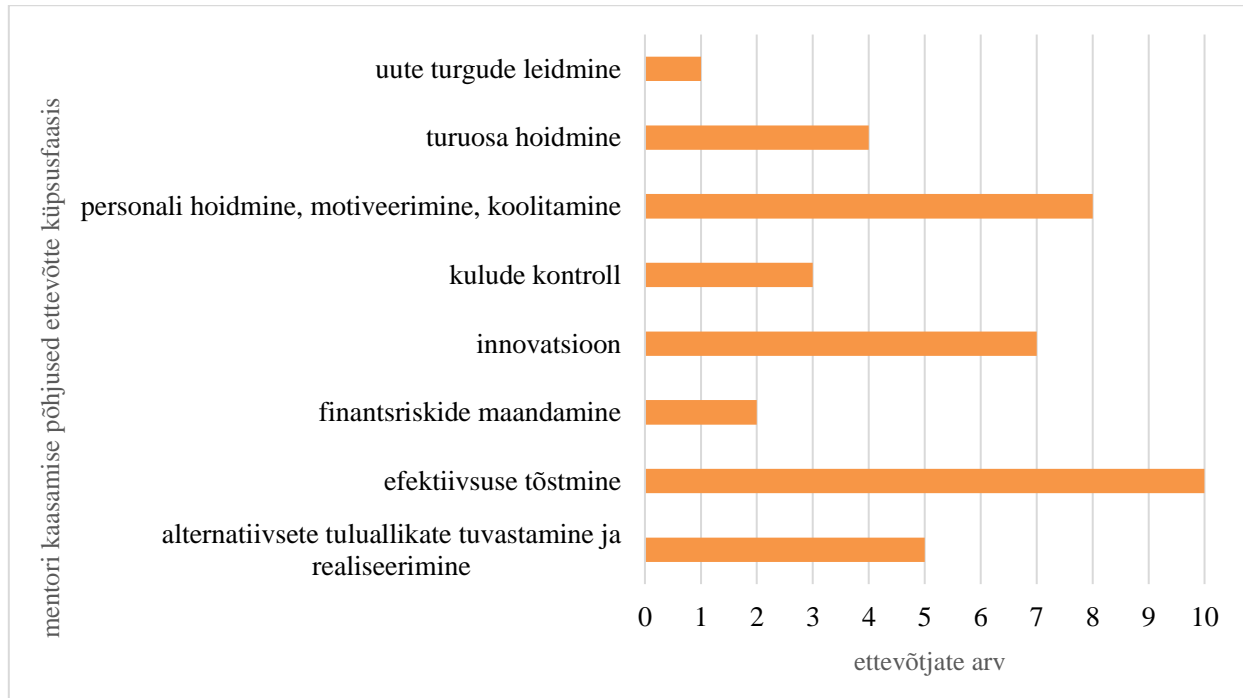
Kasvufaasis mentorlust kasutanud ettevõtjaid oli küsitletute seas 32 ehk 62% ettevõtjatest. Kuna kasvufaasis on ettevõtte saavutanud teatud kindluse ärimudeli toimimise osas, siis on esialgsed eesmärgid, milleks on tavapäraselt ellujäämine, saavutatud ning on vaja paika panna

uued eesmärgid ja tegevussuunad. Eelnimetatu tõi põhjusena mentori kaasamiseks äritegevusse välja 15 vastajat ehk 47% ettevõtjatest. Kasvu saavutamiseks on vaja tegeleda pidevalt toodete või teenuste arendamisega ning selle põhjuse mentorluseks tõi välja 14 ehk 44% vastanutest. Tegevuse laiendamise ja müügi suurendamisega seotud probleemid märkis ära 11 ehk 34% vastanutest ning 8 vastanut ehk 25% vajasis abi uue turundusstrateegia väljatöötamisel ja personaliga seotud probleemide lahendamisel. Lisaks eelnevale nägid ettevõtjad mentorluses võimalust saada abi turuosa suurendamise ja uue tehnoloogia kasutuselevõtuga seotud küsimustes, alternatiivsete tuluallikate avastamisel ja realiseerimisel ja teistes finantsidega seotud küsimustes. Üks vastanutest tõi eraldi välja, et tema jaoks on oluline nõuandja olemasolu, kes oskab aidata kõikides küsimustes. Kasvufaasis mentorlust kasutanud ettevõtjate vastused on illustreeritud joonisel 9.



Joonis 9. Mentori kaasamise põhjused ettevõtte kasvufaasis (autori koostatud).

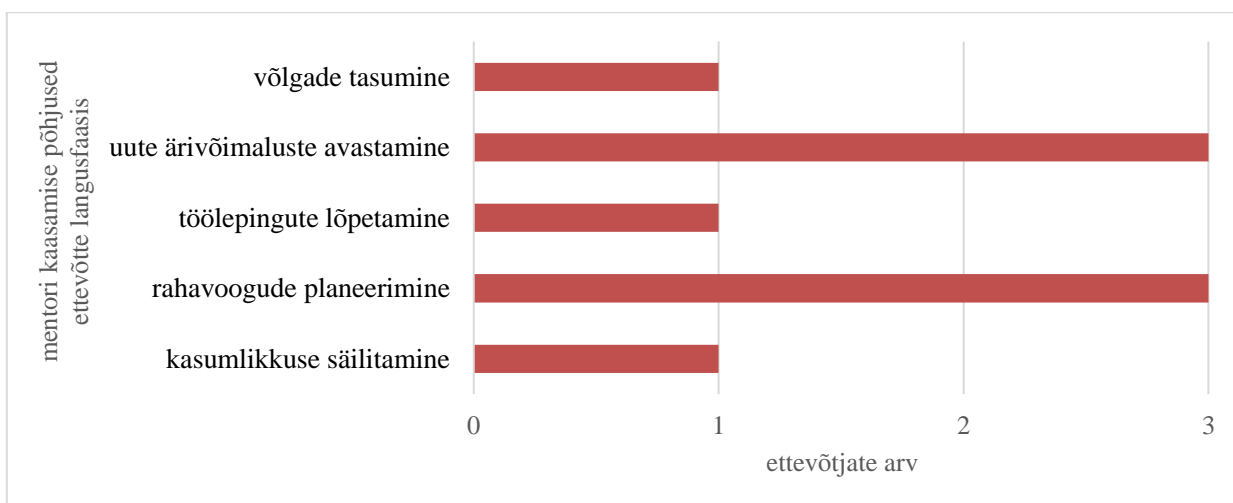
Küpsusfaasis mentorlust kasutanud ettevõtjaid oli kokku 16 ehk 31% vastanutest. Kuna selles faasis on ettevõtte tavapäraselt suurem, tootmis- ja müügiimahud stabiilsed ning juhtimisstruktuur ja igapäevane töökorraldus paigas, siis kasumlikkuse säilitamiseks ja konkurentsipüsimiseks tuleb ressursse võimalikult säästlikult kasutada. Kokku 10 ettevõtjat 16-st ehk 63% märkis peamiseks põhjuseks mentori kaasamisel soovi ettevõtte efektiivsust tõsta. Pooled vastajad ehk 8 inimest vajasisid juhendamist personali hoidmise, motiveerimise ja koolitamisega seotud küsimustes. Lisaks tõid ettevõtjad välja vajaduse innovatsiooniks (44% vastajatest) ja soovi avastada uusi tuluallikaid ja hoida turuosa (25% vastajatest). Samuti märgiti ära mentorluse kasutamise põhjusena kulude kontroll, finantsriskide maandamine ja uute turgude leidmine. Tulemused on koondatud joonisel 10.



Joonis 10. Mentori kaasamise põhjused ettevõtte küpsusfaasis (autori koostatud).

Langusfaasi ettevõtluses on kogenud 5 ettevõtjat 52-st ehk ligi 10% vastanutest. Langusfaasi jõudes ettevõtte müük langeb ja käive väheneb. Põhjused võivad peituda näiteks konkurentsituatsiooni muutumises, uute toodete turule tulekus, tarbijaelistuste muutumises või vana ärimudeli mitte toimimises muutunud ettevõtluskeskkonna tingimustes. Muutuste elluviimiseks kaasatakse äritegevusse mentor, kes oskab näha ettevõtet väljast poolt ja leida lahendusi ettevõtte majandusolukorra parandamiseks. Langusfaasi kogenud ettevõtjatest 3 tõid

välja vajaduse rahavooge planeerida ning otsida uusi äri võimalusi. Mentorilt loodeti abi ka võlgade tasumise küsimuses, töölepingute lõpetamisel ja kasumlikkuse säilitamisel. Kuigi antud faasi kogenud ettevõtjaid oli valimisse kaasatute hulgas vähe, ühtivad ettevõtjate poolt antud vastused magistr töö teoreetilises osas väljatooduga. Mentori kaasamise põhjustena märkisid ettevõtjad viis vastust, mis on toodud joonisel 11.



Joonis 11. Mentori kaasamise põhjused ettevõtte langusfaasis (autori koostatud).

Käesoleva magistr töö eesmärgist lähtuvalt sooviti teada saada Eesti ettevõtjate hinnanguid mentorluse tulemustele. Eesmärgi saavutamiseks uuriti mentorluse olemust, võimalusi ning kasusid nii teoreetilises osas kui ka küsiti otse allikast, ehk mentorlust kasutanud ettevõtjate käest. Ettevõtjatel paluti hinnata võimalikku kasu erinevates kategooriates. Hindamisskaalana kasutati Likerti 6-pallilist skaalat, kus erinevate väidete hindamisel oli võimalik valida vastusevariantide „väga suur“, „pigem suur“, „nii ja naa“, „pigem väike“, „väga väike“ või „ei tundnud kasu selles valdkonnas“ vahel.

Vastajate hinnangute koondamiseks ja peamiste tulemuste selgitamiseks arvutati välja iga kategooria keskväärtus (M). Samuti toodi välja konkreetses valdkonnas tuntava kasu miinimum (Min) ja maksimum (Max) väärtus ettevõtjate hinnangute alusel ning standardhälve (SD). Tulemuste pingerea koostamisel lähtuti keskväärtustest ning võrdse keskväärtuse korral positsioneeriti ettepoole tulemus, mis sai rohkem kõrgemaid hinnanguid. Koondtulemused on välja toodud lisas 2.

Eesti ettevõtjate hinnangul peitus suurim kasu mentorlusest uute kontaktide ja tutvuste tekkimisel. Vastanutest 20 ehk 38% tundis selles valdkonnas väga suurt kasu ja 19 ehk 36,5% pigem suurt kasu. Teine oluline mentorluse tulemus oli enesekindluse kasv ärieesmärkide saavutamisel, mille puhul kokku 36 ehk 69% ettevõtjatest tundis suurt või pigem suurt kasu. Kasu tunti ka turundusstrateegia loomisel ja arendamisel, mille puhul 9 vastajat tundsid väga suurt kasu ja 23 vastajat pigem suurt kasu, kokku 32 ehk 61,5% vastanutest pidas selles valdkonnas mentori kaasamist oluliseks. Äristrateegia kujundamise oskuse ja detailse tegevusplaani koostamisel hindasid kasu suuremaks 31 vastajat (60%) ning nii sihtturu määratlemisel kui ka ettevõtja ja isikubrändi ning juhtimisoskuse arendamisel tundis pigem suuremat kasu (või väga suurt kasu) mentoriga koostööst 29 vastajat ehk 56% kõikidest küsitletutest.

Kõige vähem kasu tundsid ettevõtjad finantsressursside kaasamisel. Vastajatest 12 inimest (23%) ei tundnud üldse kasu selles kategoorias, 7 pidasid mõju väga väikeseks ja 6 pigem väikeseks. Selgus ettevõtjaks sobivuse osas oli samuti valdkond, mille puhul 11 vastajat ei tundnud kasu ja 7 ettevõtja hinnangul oli kasutegur väga väike. Vastused on ka ootuspärased, sest paljud ettevõtjad kaasasid mentori äritegevusse kasvu või küpsusfaasis ning selleks ajaks oli isikutele endale juba selge, kas neil on ettevõtjale sobivad isikuomadused olemas ning kas soovitakse ettevõtjana jätkata. Küsitletud 52 ettevõtjast 10 (19%) leidis, et müügitulu või kasumi suurenemise puhul mentoriga koostöö rolli ei mänginud. Põhjus võib peituda selles, et mentori kaasamisel ei olnud eesmärgiks otseselt finantstulemuste parandamine, vaid näiteks äriplaani koostamine, ettevõtlusega alustamine, ettevõtja juhtimisoskuste arendamine või midagi muud, mille puhul antud kategooria tulemuslikkust on raske mõõta.

Huvitav tulemus, mille puhul 26 vastajat (50%) tundsid pigem suuremat kasu, ent 12 (25%) vastajat leidsid, et kasu ei olnud, oli töörahulolu suurenemine. Töörahulolu peegeldub eelkõige isiku emotsionaalses seisundis ning sõltub paljudest teguritest. Nendeks teguriteks võivad olla nii suhted kollektiivis, väljakutsete olemasolu, eneseteostus, suurenevad sissetulekud või isiku standarditele vastav töökeskkond ja -kultuur. Kuigi mentorluse käigus võivad paraneda tulemused kindlas kategoorias, on raske hinnata, kuidas mõjutab saavutatu üleüldist ettevõtja emotsionaalset seisundit. Kokkuvõttes tunti kasu mentorlusest kõikides vaadeldud kategooriates. Nendes kategooriates, kus kasutegurit hinnati väiksemaks või kasu ei

tuntud, võib eeldada, et antud valdkond ei olnud mentorluse fookuses, mistõttu on mõju hindamine keeruline. Ettevõtjate vastused mentorluses tuntava kasu osas valdkonniti on koondatud allolevasse tabelisse 4.

Tabel 4. Mentorlust kasutanud ettevõtjate hinnangud mentorlusest saadud kasu osas valdkonniti (autori koostatud)

mentorlusest saadud kasu	väga suur	pigem suur	nii ja naa	pigem väike	väga väike	ei tunne kasu selles valdkonnas
detailse tegevusplaani koostamine	9	22	10	3	4	4
enesekindluse kasv ärieesmärkide saavutamisel	13	23	7	4	2	3
ettevõtte ja isikubrändi arendamine	11	18	12	2	3	6
finantsjuhtimise ja finantsplaneerimise parenemine	6	18	9	7	4	8
finantsressursside kaasamine (sh toetuste saamine)	9	12	6	6	7	12
innovatsiooni kiirendamine	7	14	15	3	4	9
juhtimisoskuse paranemine	8	21	11	5	2	5
kasvu juhtimise oskus	5	15	15	7	4	6
konkurentsipositsiooni mõistmine	7	18	13	6	1	7
müügioskuste arendamine	5	19	13	4	6	5
müügitulu ja/või kasumi suurenemine	7	13	17	3	2	10
oskus tuvastada tuluallikaid ja neid realiseerida	5	18	13	6	2	8
selgus ettevõtjaks sobivuse osas	8	10	10	6	7	11
sihtturu määratlemine	8	21	7	9	2	5
teadlikkuse kasv välismõjude osas	6	18	10	5	3	10
turundusstrateegia loomine/arendamine	9	23	6	4	5	5
töörahalolu suurenemine	6	20	7	5	2	12
uued kontaktid/tutvused	20	19	2	6	0	5
uued töövõtted	11	16	7	8	2	8
äristrateegia kujundamise oskus	11	20	6	7	3	5

Kuivõrd varasematest uuringutest on selgunud, et mentorluses kulutatud aeg mõjutab ka mentorluse tulemusi, soovis töö autor uurida seost tuntava kasu suuruse ja mentorkohtumiste

arvu vahel. Selleks viidi läbi korrelatsioonanalüüs, millele eelnes vastuste kodeerimine numbrilisteks tunnusteks. Mentorluses tuntava kasu hinnangute puhul anti suurima tuntava kasu puhul väärtuseks „5“ ja kasu mitte tundmise korral väärtuseks „0“. Kohtumiste arvu puhul kodeeriti ümber kohtumiste arvu vahemik 6-10, mis sai väärtuseks „6“, vahemikule 11-15 anti väärtuseks „7“ ja rohkem kui 15 kohtumise puhul väärtus „8“. Tulemustest selgus, korrelatsioon mentorkohtumiste arvu ja tuntava kasu vahel oli positiivne. Seega mida rohkem aega kulutati koostööle mentoriga, seda suuremat kasu tundsid ettevõtjad erinevates valdkondades. Korrelatsioonanalüüsi tulemused on toodud lisas 3.

Mentorluse peatükki lõpetava viimase küsimusega sooviti teada saada, kas ettevõtjad plaanisid ka tulevikus mentorlust kasutada. Antud küsimuse vastused peegeldavad mentorluse kasu terviklikumalt sõltumata mentorluse teemast ning annavad aimu, kui oluliseks ettevõtjad mentoriga koostööd peavad. Valimisse kuuluvast 52 ettevõtjast 48 ehk 92% vastasid, et plaanivad tulevikus mentorlust kasutada. Neljast eitava vastanud ettevõtjast kaks on kasvufaasis ja kaks on küpsusfaasis. Neljast ettevõtjast kolm on tegutsenud üle 10 aasta ja ühe kasvufaasis olev ettevõtja tegutsemisaeg jääb vahemikku 6-10 aastat. Mentorlust mitte jätkavate ettevõtjate eelmise aasta käive jäi kahel juhul vahemikku 100 000-499 999 eurot ja kahe vastaja puhul oli suurem kui 1 miljoni eurot. Mentoritega oli kolmel ettevõtjalt kohtumisi paaril korral ning üks vastajatest tegi koostööd pikemaajaliselt. Vaadates nelja väljatoodud ettevõtja profiili, võib eeldada, et nad on pika tegutsemise aja jooksul omandanud piisavalt oskusi ja teadmisi, et iseseisvalt hakkama saada ning ootavad mentoriga koostööst väga konkreetseid tulemusi ja spetsiifilist teavet. Kui mentor suudab luua lisaväärtust, siis koostöö toimib, kui koostöö mentee ja mentori vahel ei vasta mentee ootustele, siis suhet ei jätkata. Pikemalt mentoriga koostööd teinud ettevõtja näitel võib eeldada, et soovitud eesmärgid saavutati ning edaspidiseks koostööks ei nähta vajadust.

2.3. Arutelu ja järeldused

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada mikro- ja väikeettevõtjate hinnangud mentorluse tulemustele ettevõtluses. Selleks sai püstitatud viis uurimisülesannet. Esimeseks uurimisülesandeks oli selgitada mentorluse olemust ning tuua välja erinevad mentorluse

vormid ja suhtlusvõimalused. Tulemustest selgus, et 31% ettevõtjatest on teinud koostööd ühe ning 69% kahe või rohkema mentoriga, seejuures 39% respondentidest oli küsitlusele vastamise hetkel mentorsuhtes. Kuna erinevad mentorid omavad eri kompetentse, on mitme mentoriga koostöös võimalik ettevõtjal omandada kiiremini erinevaid oskusi ja teadmisi ning kaasata nõuandja äritegevusse vastavalt vajadusele. Ent arvestama peab ka mentorprogrammide iseärasusi, kus programmi osana on ette nähtud õpe mitme mentori juhendamisel, mistõttu ka vaid ühes mentorprogrammis osalenu saigi automaatselt osa mitmest koostöösuhtest. Teisalt võib mitmete mentorsuhete põhjuseks ka olla hea kogemus eelnevast partnerlusest, kus osaleja tunnetas suurt väärtust ning on seega altim alustama uusi suhteid.

Mentorlus võib toimuda nii füüsilises kui ka veebipõhises keskkonnas. Füüsilises keskkonnas kohtumine on ajamahukas, kuid aitab kergemini luua esmast kontakti ja tekitada omavahelist sidet mentori ja mentee vahel. Kilkson (2014) on välja toonud ka parema info meeldejäätavuse läbi tugevamate emotsioonide kogemise füüsilises keskkonnas toimunud protsessi käigus. Uurimusse kaasatud ettevõtjatest 67,3% oli kasutanud füüsilises keskkonnast toimuvat mentorlust ja 19,2% veebipõhist. Veebipõhise mentorluse puhul on näiteks Emelo (2009) eelisena nimetanud ajalist ja rahalist kokkuhoidu ning rohkemate osalejate kaasamise võimalust mentorlusse. Arvestades eesti ettevõtjate harjumust kasutada tehnoloogilisi vahendeid igapäevastes tegemistes, on tõenäoliselt ka veebikeskkonna vahendusel toimuv nõustamine tõusu teel. Samas tuntakse vajadust otsekontakti järele, mistõttu suurem osa mentorlusest toimub jätkuvalt füüsilises keskkonnas.

Küsitlusele vastanud ettevõtjatest 65% on kasutanud individuaalmentorlus, 17% grupimentorlust, 13% individuaal- ja grupimentorlust ning 6% lisaks eelnevalt nimetatule ka tagurpidi mentorlust. Arvestades ettevõtjate ettevaatlikkust ettevõttesisese info jagamisel võõrastega ning valmisolekut jagada äritegevusega seotud probleeme privaatset ainult usaldust tekitava isikuga, on üks ühele mentorluse valik loomulik. Grupimentorlust kasutakse peamiselt erinevates inkubatsiooniprogrammides ja sihtasutuste koolitusprogrammides, nagu näiteks EAS-i Kasvuettevõtte mentorprogramm ja maakondlike arenduskeskuste Alustava Ettevõtja Mentorklubi. Uusim mentorluse vormi ehk tagurpidi mentorlust on kasutanud

vähased, kuivõrd võimalusena on see välja reklaamitud vaid üksikute organisatsioonide veebilehtedel.

Teiseks uurimisülesandeks oli anda ülevaade ettevõtte elutsükli etappidest ja mentorluse fookusest seonduvalt konkreetse etapiga. Ettevõtte stardieelses faasis äriühikut loodud pole, kuid tegeletakse äriidee täpsustamisega ja vajalike ressursside planeerimisega, et tulevikus edukas olla. Baldwin *et al.* (1997), Festervand ja Forrest (1991) ning Gaskill *et al.* (1993) on välja toonud äris läbikukkumise peamise põhjusena kompetentsi ja kogemuste puuduse, mis väljendub visiooni puudumises ja oskamatuses leida kasumlik turunišš. St-Jean ja Audet (2009) soovivad uude valdkonda sisenedes kasutada mentori abi saamaks kiiremini vajalike teadmisi. Tulemused tõid kinnitust, et stardifaasis on tulevaste ettevõtjate peamisteks väljakutseteks, milles vajavad mentori abi, eesmärkide seadmine (63% vastajatest), ettevõtte juhtimine (40% vastajatest), sihtturu valik ja klientide leidmine (34% vastajatest), finantsplaneerimine ning üldiste teadmiste ja oskuste omandamine ettevõtlusega alustamiseks. Antud faasis saadakse ka kinnitust ettevõtluseks vajalikest isikuomadustest ning tegeletakse psühholoogilise vastasseisuga mugavustsoonist väljumiseks.

Stardifaasis oli küsitlusele vastamise hetkel 23% ettevõtjatest. Kuna antud etapis on ettevõtja peamiseks ülesandeks jõuda klientideni ning tekitada rahavoogu igakuiste tegevuskulude katmiseks, on oluline eristuda ja valida õiged turunduskanalid. Tulemustes selgus, et stardifaasis oli mentorlust kasutanud 54% ettevõtjatest ning peamised põhjused mentori kaasamiseks olid konkurentidest eristumine (43% vastajatest) ja kliendideni jõudmine (36% vastajatest). Lisaks vajati nõu turundusstrateegia ja tootearendusega seotud küsimustes, mis ühtlasi aitavad kaasa sihtrühmani jõudmisel ja diferentseerumisel.

Kasvufaasis jõudes on ettevõtjal teatud kindlus ärimudeli toimimise osas ning esmaste eesmärkide saavutamise järel tekib vajadus liikuda järgmisesse etappi. Uuringust selgus, et 62% küsitletutest oli kasvufaasis mentorlust kasutanud ning peamiselt (47% juhtudest) pöörduti mentori poole eesmärgiga paika panna uued tegevussuunad ja eesmärgid. Kasvu saavutamiseks on vaja tegeleda pidevalt toodete või teenuste arendamisega, mida kinnitas 44% vastanutest ja müügi suurendamisega, mida tõi välja 34% vastanutest. Rõhuasetuse müügi suurendamisele ja selleks vajalike ressursside kaasamisele on pannud ka Miller ja Friesen (1984). Kuigi kasvufaasis on rõhuasetus müügi suurendamisel, vajavad ettevõtjad nõu

tihti ka uue tehnoloogia kasutuselevõtul, investeringute finantseerimisel ning personali värbamise ja juhtimisega seotud küsimustes. Kuna kasv ei ole võimalik ilma täiendavate ressursside kaasamiseta, on uues olukorraga kohanemine tihti katsumuseks ning ettevõtteväliste nõuandjate olemasolu väärtuslik tugi ettevõtjale.

Küsitlusele vastanutest 31% oli mentorlust kasutanud küpsusfaasis. Antud faasis saab oluliseks ressursside optimaalne kasutus ja konkurentsipositsiooni hoidmine. Tulemused näitasid, et 63% vastanutest vajab mentori abi ettevõtte efektiivsuse tõstmisel ning 50% vastanutest personaliga seotud küsimustes. Scott ja Bruce (1987) toovad eelnimetatule lisaks oluliste teguritena välja kulude kontrolli ja uute tuluallikate otsimise, mida kinnitasid ka küpsusfaasis mentorlust kasutanud ettevõtjatest vastavalt 19% ja 25%. Küpsusfaasis olevate ettevõtete kasv jätkub, kuid pigem rahulikumas tempos. Kasvu jätkamiseks peab kaasas käima tarbijate elustiili ja ootustega, arvestama globaalseid trende ning üha muutuvat ettevõtluskeskkonda.

Langusfaasis esinevate väljakutsetega oli kokku puutunud ligi 10% küsitlusele vastanutest. Mentorlust kasutas 60% ettevõtjatest selleks, et tuvastada uusi tuluallikaid ning planeerida rahavoogusid. Kuna langusfaasile on iseloomulik müügiimahtude ja käibe langus, siis on oht ka finantsraskuste tekkimisele. Seejuures võib ettevõtja vajada mentori abi töölepingute lõpetamisel ja võlgade tasumise planeerimisel, mida kinnitasid ka uurimistöö tulemused.

Magistritöö kolmandaks uurimisülesandeks oli teadvustada mentorluse võimalusi ja ligipääsu Eestis ning anda ülevaade välismaistest mentorluse tulemusi kajastanud uuringutest. Uurimustöö tulemusena selgus, et suurem osa pakutavatest mentorteenustest on riiklikult rahastatud ja toimivad peamiselt maakondlike arenduskeskuste ja erinevate sihtasutuste kaudu. Küsitletutest 52% oli mentorluseni jõudnud sihtasutuse või maakondliku arenduskeskuse reklaami kaudu, 8% vastajatest jõudis mentorluseni koolituse osana ning 6% vastajatest jõudsid mentorluseni vastavalt inkubaatori või kooli kaudu. Mentorluse võimalusi tundub esmapilgul päris mitmeid, kuid eri programmidesse pääsemiseks tuleb vastata kvalifitseerumistingimustele, milleks tavapärastelt on ettevõtte vanus, tegevusvaldkond või ettevõtte eesmärgid. Üldjuhul on mentorprogrammis osalevate ettevõtete arv piiratud ning lisaks tihedale konkurentsiohelale võib piiravaks teguriks saada ka omaosaluse nõue. Eriti veel erasektoris teenust pakkuvate ettevõtete puhul, kus programmis osalemise tasu võib küündida

tuhandetesse eurodesse. Kuigi mentorlust pakkuvad isikuid on Eestis *ca* 1000 ringis, on võrreldes Eestis tegutsevate aktiivsete äriühingutega mentorluse pakkujate arv marginaalne.

Samasugune tendents mentorlust pakkuvate organisatsioonide osas paistis silma ka välismaistes uuringutes. Nii Ameerika Ühendriikides kui ka Suurbritannias läbi viidud uuringutest selgus, et mentorlust pakutakse peamiselt riiklikult rahastatavate programmide ja institutsioonide kaudu või vabatahtlikkuse korras. Seejuures ühildusid mentorluse tulemused suures osas nii uute omandatud kompetentside osas kui ka mentori kaasamise aluseks olevate probleemide näol, seda ka teistes peatükis 1.4. vaadeldud riikides. Peamine erinevus välismaiste tulemuste ja käesoleva uurimuse tulemuste osas seisnes finantstulemuste kategoorias.

Suurbritannias Nesta poolt läbi viidud uuring oli üles ehitatud nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid uurimismeetodeid kasutades pikema ajaperioodi jooksul. Seega oli ettevõtjate finantsseisu võimalik fikseerida konkreetse kuupäeva seisuga. Finantstulemustega seonduvaid muutusi tuvastati ka SCORE uuringus ja Lõuna-Aafrikas läbiviidud küsitluses. Antud töös läbiviidud uuring ei võimaldanud kinnitada mentorluse perioodil toimunud rahalisi muutusi, mistõttu tulemustele hinnangu andmisel lähtusid ettevõtjad kõige enam meelde jäänud ja tunnetatud muutustest. Juhul kui müügitulu või kasumi suurendamine ei olnud primaarne mentorsuhte algatamise põhjus, võis kasu hindamine konkreetsetes kategoorias keeruliseks osutuda. Sellegipoolest hindas 13% ettevõtjatest mentorluse kasu müügitulu või kasumi suurenemisel väga suureks ning 25% juhtudest pigem suureks.

Sage uuringus vaadeldi väike- ja keskmise suurusega ettevõtjate hoiakuid ärimentorluse osas. Küsitlusele vastanutest 72% ei olnud varem mentorlust kasutanud ning peamiste põhjustena mentorsuhtesse mitte astumisel toodi välja kartus sobivat mentori mitteleidmise ees, hirm ebaõnnestuda teiste silme all ja vastumeelsus küsida abi. Käesoleva magistritöö küsitluses mentorlust takistavaid tegureid ei uuritud, kuid mentorluse populaarsuse suurendamiseks ja kõlapinna laiendamiseks, võiks antud teema leida põhjalikumalt käsitlust mõne tulevase üliõpilastöö raames. Sage uuring andis kinnitust, et ülemaailmselt puutuvad ettevõtjad erinevates ettevõtte elutsükli faasides kokku sarnaste probleemidega. Mentori kaasamine on oluline, et saada sõltumatu hinnang hetke olukorrale, tuvastada strateegilisi vigu ettevõtte tegevuses ning saada kogemuspõhiseid teadmisi probleemsetel teemadel.

Uurimustöö neljandaks ja viiendaks uurimisülesandeks oli läbi viia küsitlus Eesti mikro- ja väikeettevõtjate seas ja analüüsida saadud tulemusi hindamaks mentorluse tulemusi ettevõtluses. Magistritöö küsitlus saadeti rohkem kui 500 ettevõtjale üle Eesti ning analüüsiks sobivaid ankeete saadi tagasi 52. Uuringule vastajatest 54% olid mehed ja 46% naised. Ettevõtjatelt küsiti üldist infot nii nende ettevõtte, varasemate mentorsuhete kui ka mentori kaasamise põhjuste ja tulemuste osas. Hindamaks kasu eri valdkondades ja nende suurust, paluti ettevõtjatel hinnata mentorlusest saadud kasu eri kategooriates lähtuvalt Likerti skaalal välja pakutud kuuest vastusest, alates „väga suurest“ kuni „ei tundnud selles valdkonnas kasu“.

Vastustest selgus, et mentorluse peamiseks tulemuseks hindasid ettevõtjad uusi kontakte ja tutvusi, lisaks enesekindluse kasvu eesmärkide saavutamisel, äristrateegia kujundamise oskust ja detailse tegevusplaani koostamist. Eelnimetatud hinnangutest on üllatav, et Eesti ettevõtjad leidsid mentorluse suurima kasutegurina uute kontaktide saamist, kuivõrd teadusartiklite ja varasemate uuringute tulemustes on suurenenud kontaktivõrgustik olnud pigem mentorlusega kaasnev tegur, mitte tähtsaim tulemus. Erinevus riikide vahel võib peituda nii ajaloolises taustas, kultuurilistes erinevustes kui ka inimeste hoiakutes ja väärtustes, mistõttu on raske öelda konkreetset põhjust saadud tulemusele. Töö autori hinnangul on eesti keskmine ettevõtja pigem kinnine ning üritab oma jõududega hakkama saada, mistõttu on uute suhete alustamine ning kontaktide otsimine pigem raske ja vastumeelne. Lisaks on ettevõtjatel hirm näida rumalana, kui julgetakse abi paluda. Seetõttu on ehk mentorluse käigus saadud uued kontaktid väga väärtuslikud, sest ilma mentorita ei oleks nendeni jõutud.

Teine oluline tulemus, mille mõju hindasid ettevõtjad võrdlemisi väikeseks ($M=2,53$), kuid mis on kirjanduses üks peamisi mentorluse tulemusi, oli müügitulu või kasumi suurenemine. Varasemad uuringud on läbi viidud mentorlust pakkuvate ja nendega seotud organisatsioonide poolt pikemal ajaperioodil, kus on olnud võimalik fikseerida valimisse kaasatud ettevõtjate finantsiline seis enne mentorlust kui ka pärast mentorsuhte lõppu. Antud magistritöö autoril ei olnud võimalust olla kaasatud pikemaajalisse mentorprogrammi, et seirata ettevõttes toimuvaid muutusi ning saada rohkemat sisendit uurimustööks. Töö autori hinnangul, võiks sarnast uuringut ettevõtjate seas tulevikus korrata, et saada detailsem ülevaade ka finantsidega seotud muutustest. Uuringu läbiviimisel võiks kaasata mentorlust varasemalt mitte kasutanud

ettevõtjad, kellel on kindel soov mentorprogrammis osaleda, et hinnata paremini mentorsuhte jooksul toimunud muutusi, seda pikema ajaperioodi jooksul.

Ülejäänud kirjandusallikates välja toodud oodatavad mentorluse tulemused leidsid kinnitust ka käesolevas töös. Mentorlusest saadud kasu sõltub eelkõige mentorluse eesmärgist ning mida pikemalt mentoriga koostööd tehakse, seda tõenäolisem on mõju tunnetamine ka teistes valdkondades.

KOKKUVÕTE

Ettevõtlus tagab inimeste eluvajaduste rahuldamise ja on ühiskonna arengu mootoriks. Ettevõtjate püüd eristuda ja püsida konkurentsivõimelise tootmisega kaasa innovatsiooni, mille tulemusena tuuakse turule üha enam uusi tooteid ja teenuseid, mis võimaldavad paremini rahuldada tarbijate suurenevaid vajadusi ning elada mugavamalt ja täisväärtuslikumat elu. Tulud ettevõtlusest on riigi keskseks sissetuleku allikaks, millega peetakse üleval riigiparaati ning pakutakse elanikkonnale vajalikke hüviseid, mida erasektor pakkuda ei suuda või ei soovi. Seega on ettevõtjate käekäik ja nende toetamine ning ettevõtlust soosiva ettevõtluskeskkonna loomine riigi seisukohalt väga oluline.

Üheks võimaluseks ettevõtjaid toetada on mentorlus. Mentorlus on koostöö kogenud ja vähem kogenud isiku vahel, mille käigus annab kogenum isik ehk mentor edasi oma teadmisi ja oskusi konkreetsetes valdkonnas, olles sellega toeks juhendatavale nii isikliku kui ka erialase arengu teekonnal. Ärimentor aitab näha organisatsiooni toimimist väljastpoolt ning juhtida tähelepanu arendamist vajavatele valdkondadele. Kuivõrd mentoriks olev isik on ettevõtjana tegutsenud ning omab mitmekülgseid teadmisi ja kogemusi, on nõuanne mentorilt ja kogemuspõhine suunamine juhendatava jaoks tihti suurema väärtusega, kui näiteks osalemine koolitustel. Paraku on Eestis mentorluse kasutamine ettevõtluses pigem stardifaasis ning teadlikkus mentorluse olemusest ja võimalustest madal.

Suurem osa ettevõtjatest üritab oma jõududega hakkama saada ning välise abi kaasamine ettevõttesse on ühelt poolt ebamugav ja psühholoogiliselt raske, teisalt pole ka kasu võõra isiku kaasamisest äritegevusse teada. Käesoleva tööga soovitakse avada mentorluse olemust ja perspektiivi kui võimalikku toetusmeetet ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks. Mentorluse populariseerimiseks ja ettevõtjate teadlikkuse tõstmiseks on vaja esmalt kaardistada mentorluse võimalused Eestis ning tõestada mentorluse mõju reaalsete näidete alusel. Autorile teadaolevalt pole Eestis varasemalt mentorluse tulemusi äritegevuses uuritud. Magistritöö eesmärk oli välja selgitada mikro- ja väikeettevõtjate hinnangud mentorluse tulemustele.

Töö eesmärgi täitmiseks püstitati viis uurimisülesannet. Teoreetilises osas vaadeldi mentorluse olemust lähtudes kirjandusallikatest, selgitati ettevõtte elutsükli jooksul läbitavaid etappe ning väljakutseid igas etapis ning analüüsiti mentorluse võimalusi Eesti tingimustes. Lisaks toodi välja varasemate uuringute tulemused välisriikide näitel ning võrreldi neid nii kirjandusallikates pakutud tulemustega kui ka töö käigus teostatud uuringuga. Magistritöö empiirilises osas tehti ankeetküsitluse teel kindlaks Eesti mikro- ja väikeettevõtjate hinnangud mentorluse tulemustele ettevõtluses. Täiendavalt koguti üldist informatsiooni mentorluse ja ettevõtlusega seondult, et saada parem ülevaade varasematest koostöösuhetest mentoriga ja mentori kaasamise põhjustest. Andmete analüüsimisel kasutati sagedus- ja protsentjaotusi ning korrelatsioonianalüüsi.

Mentorluse keskmeks on mentee areng. Mentorsuhte algatajaks peaks olema mentee, kuivõrd juhendatavana on mentee protsessi peamine kasusaaja. Mentee põhjused mentorluse alustamiseks sõltuvad konkreetsest eluetapist ning indiviidi eesmärkidest. Sõltuvalt käesolevatest probleemidest ja väljakutsetes ning nende keerukusest, võib mentorsuhte kestus varieeruda ühest kohtumisest mitme aasta pikkuse koostööni. Seejuures võib juhendatav kasutada nii üks ühele mentorlust kui ka grupimentorlust, mis sõltuvalt kokkuleppes ja programmi iseärasustest võib toimuda nii füüsilises keskkonnas kui ka veebi vahendusel. Uurimustöös tuvastati, et 69% vastajatest oli leidnud väärtust kahest või enamast mentorsuhetest. Mentorluse toimumiskohana tõi ligi 2/3 vastajatest välja füüsilise keskkonna, mille eelisteks on parem kontakti ja usalduse tekkimine osapoolte vahel ning vahetu suhtlus.

Kuna erineva tausta ja kogemusega ettevõtjad omavad teistlaadi kompetentse, on mõistlik kasutada erinevate mentorite abi lähtuvalt mentorluse eesmärgist. Küsitluses uuriti ettevõtjatelt, mis põhjustel mentor äritegevusse kaasati. Stardieelses faasis oli mentorlust kasutanud 67% ettevõtjatest, stardifaasis 54%, kasvufaasis 62%, küpsusfaasis 31% ja langusfaasis 10% vastanutest. Stardieelses faasis, mil tegeletakse äriidee arendamiseks, on peamised küsimused seotud eesmärkide seadmise, ettevõtte juhtimise ja sihtturu valikuga. Stardifaasis loodetakse mentorilt abi saada eelkõige konkurentidest eristumisel ja klientide leidmisel. Kasvufaasi jõudes, on ettevõtjad saavutanud teatud kindluse ärimudeli toimimise osas, ent edasi liikumiseks tuleb üle vaadata eesmärgid ja paika panna uued tegevussuunad. Kasvu saavutamise eelduseks on müügi suurendamine ning toodete või teenuste arendamine,

et üha paremini rahuldada klientide vajadusi ning jõuda rohkemate tarbijateni. Oluline roll on turundusel.

Küpsusfaasi jõudnud ettevõtja väljakutseks on tasakaalustatud kasvu jätkamine, mille puhul nähakse vajadust efektiivsuse tõstmiseks ning täiendavate tuluallikate leidmiseks. Lisaks on küpsusfaasi jõudnud ettevõttele vaja tegeleda nii personali hoidmise, motiveerimise kui ka koolitamisega, et hoida konkurentsipositsiooni ning säilitada kliendibaasi. Langusfaasi kogeva ettevõtja fookus on alternatiivsete tuluallikate avastamisel ja rahavoogude planeerimisel. Äritegevust lõpetav ettevõtja võib vajada nõustamist ka võlgade tasumisel ning töölepingute lõpetamisel. Eelnimetatud probleemid erinevates ettevõtte elutsükli faasides leidsid kinnitust nii Eesti ettevõtjate vastustes kui ka kattusid varasemates uuringutes ning kirjandusallikates välja toodud aspektidega.

Mentorluse võimalusi on nii riiklikult rahastatud kui ka erasektoris. Uuringule vastajatest rohkem kui pooled jõudsid mentorluseni peamiselt maakondlike arenduskeskuste, EAS-i või eri valdkondade ettevõtjatele suunatud inkubaatorite vahendusel. Oli ka neid, kes kogesid mentorlust tänu kooli poolt suunatud äriideede konkursile, tuttava soovitusel või leidsid atraktiivse programmi erasektori teenusepakkuja lehelt. Kuivõrd mentorprogrammid on üldiselt suunatud kindla vanuse, tegevusvaldkonna või eesmärgiga ettevõtjatele, peavad programmi kandideerijad vastama etteantud tingimustele. Mentorlus toimib nii Eestis kui välismaal peamiselt riikliku rahastusega organisatsioonide ning vabatahtlike võrgustike kaudu. Kuigi Eestis on avalikult leitavaid mentoreid *ca* 1000 inimese ringis, on see arv võrreldes tegutsevate ettevõtjatega marginaalne. Mentorluse arendamiseks on vaja aktiivset teavitustööd mitmel tasandil, tõestada mentorlusest saadavat kasu ning tegeleda ettevõtjate hoiakute ümberkujundamisega ärimentorluse osas.

Mentorluse tulemused ettevõtluses selgusid 52 küsitlusele vastanud ettevõtja koondhinnangute tulemusena. Mikro- ja väikeettevõtjatelt paluti anda hinnang mentorluse tulemustele 20 kategoorias kasutades Likerti skaalal välja pakutud kasu suurust. Mentorluse tulemustena on järgnevalt välja toodud kuus olulisemat: uued kontaktid ja tutvused; enesekindluse kasv ärieesmärkide saavutamisel; detailse tegevusplaani koostamine; äristrateegia kujundamise oskus; ettevõtte ja isikubrändi arendamine ning sihtturu määratlemine. Mentorluse mõju finantstulemustele ja finantsressursside kaasamisele hindasid ettevõtjad pigem

tagasihoidlikuks. Selgitamaks mentorluse tulemust ja mentorkohtumiste arvu vahelist seost, viidi läbi korrelatsioonanalüüs. Selgus, et mida pikemaajalisem ja tihedam on koostöö mentori ja mentee vahel, seda suuremat kasu tuntakse mentorluse eesmärgiga seotud valdkondades. Seega peaksid mentorsuhte osapooled püüdma luua kauakestvaid ja tähenduslikke suhteid. Kokkuvõtvalt võib mentorluse tulemused jaotada nelja kategooriasse, milleks on oskuste ülekanne, teadmussiire, vastupanuvõime suurendamine ning ettevõtte äritulemuste paranemine.

Suurimat raskust valmistas töös respondentideni jõudmine, sest mentorlust kasutanud ettevõtjate kohta peavad arvet vaid mentorlust pakkuvad organisatsioonid. Andmekaitseseadusest lähtuvalt ei olnud võimalik osalejate kontakte töö autorile jagada, mistõttu tuli loota küsitluse vahendajate vastutulelikkusele. Vastajateni jõudmisel läheneti probleemile loominguks otsides mentorlust kasutanud ettevõtjaid erinevatest gruppidest ja isiklike tutvavate seast. Töö autori hinnangul sai töö eesmärk saavutatud ning püstitatud uurimisülesanded täidetud.

Magistritöö on praktilise väärtusega ettevõtjatele andes julgust mentorsuhtesse astumiseks. Samuti mentorlust edendavatele organisatsioonidele tõestamaks mentorluse võimalikke tulemusi Eesti ettevõtjate näitel ning kaardistades riigisiseseid mentorluse võimalusi. Edaspidiselt võiks uurida mentorlust piiravad tegurid ja ettevõtjate hoiakuid ärimentorluse suhtes, et teadvustada olulisi valupunkte. Mentorluse jõudmiseks rohkemate ettevõtjateni on vaja teha pikaajalist teavitustööd, seda nii kohalike omavalitsuste kui ka riigi tasandil, ent ettevõtete jätkusuutlikkuse suurendamine on seda pingutust väärt.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Allen, T., McManus, S., Russell, J.** (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationship as source of support. – *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 54. Pp. 454-456. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1674>
- Anthony, J. H., Ramesh, K.** (1992). Association between Accounting Performance Measures and Stock Prices: A Test of the Life Cycle Hypothesis. – *Journal of Accounting and Economics*. Vol.15(2-3). Pp. 203-227. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(92\)90018-W](https://doi.org/10.1016/0165-4101(92)90018-W)
- Baily, C.** (2009). Reverse intergenerational learning: A missed opportunity? – *AI and Societ*. Vol. 23(1). Pp. 111-115. <https://doi.org/10.1007/s00146-007-0169-3>
- Baldwin, J., Gray, T., Johnson, J., Proctor, J., Rafiquzzaman, M., Sabourin, D.** (1997). Les faillites d'entreprise au Canada. Rapport no. 61-525-XIF. Ottawa: Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/61-525-x/61-525-x1997001-fra.pdf?st=UqojtD03>
- Baltic Explorers. (s.a.). Boosting Games to New Markets. <https://balticexplorers.eu/> (06.02.2021)
- BMI Lab. (s.a.). Introducing Business Model Testing. <https://bmilab.com/testing/overview/> (26.02.2021)
- Brush, C. G., Carter, N. M., Gatewood, E. J., Greene, P. G., Hart, M. M.** (2006). The use of bootstrapping by women entrepreneurs in positioning for growth. – *Venture Capital*. Vol. 8(1). Pp. 15-31. <https://doi.org/10.1080/13691060500433975>
- Carvin, B. N.** (2011). The hows and whys of group mentoring. – *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43, No. 1. Pp. 49-52.
- Chang, S., Chiu, S., Wu, P.** (2017). The Impact of Business Life Cycle and Performance Discrepancy on R&D Expenditures-Evidence from Taiwan. – *Accounting and Finance Research*. Vol. 6(3). 135 p. <https://doi.org/10.5430/afr.v6n3p135>
- Chaudhuri, S., Ghosh, R.** (2012). Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed. – *Human Resource Development Review*. Vol. 11(1). Pp. 56–58. <https://doi.org/10.1177/1534484311417562>
- Chiang, S., Lee, P., Anandarajan, A.** (2012). The Effect of R&D Tax Credit on Innovation: A Life Cycle Analysis. – *Innovation: Management, Policy & Practice*. Vol. 14(4). Pp. 510-523. <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.4.510>

- Clutterbuck, D.** (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? – *Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 22, No. 4. Pp. 8-10.
<https://doi.org/10.1108/14777280810886364>
- Cole, G.** (2015). The value of mentoring: A mutually beneficial experience for mentor and mentee. – *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 29, No. 4. Pp. 22-24.
- D'Aveni, R. A.** (1989). Dependability and Organizational Bankruptcy: An Application of Agency and Prospect Theory. – *Management Science*. Vol. 35, No. 9. Pp. 1029-1150.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.35.9.1120>
- Edu & Tegu. (s.a.). Eelinkubatsioon ehk äriidee arendusprogramm. Ettevõtlusõpe.
<https://starteridea.ee/#program> (01.01.2021)
- Eesti Mentorite Koda MTÜ. (s.a.). <https://mentoritekoda.ee/> (01.01.2021)
- Eesti Töötukassa. (vastu võetud 16.09.2013, uuendatud 06.04.2021). Ettevõtluse toetamise teenused.
<https://www.tootukassa.ee/content/teenused/ettevotluse-toetamise-teenused#Individuaalne%20mentorlus>
- Emelo, R.** (2009). Mentoring in tough times. – *Industrial and Commercial Training*. Vol. 41, No. 4. Pp. 207-211. <https://doi.org/10.1108/00197850910962797>
- ESA BIC Estonia. (s.a.). <https://www.esabic.ee> (06.02.2021)
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. (s.a.). Kasvuettevõtte mentorprogramm.
<https://www.eas.ee/teenus/mentorprogramm/> (02.02.2021)
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. (s.a.). Turismiettevõtete ärimudelite arendamise koolitusprogramm ja mentorlus. <https://www.eas.ee/teenus/turismiettevotete-arimudelite-arendamise-koolitusprogramm/> (03.02.2021)
- Festervand, T. A., Forrest, J. E.** (1991). Small business failures: A framework for analysis. Orlando: Small Business Institute Director's Association Conference. Pp. 221-225.
<http://www.smallbusinessinstitute.biz/Resources/Documents/Proceedings/1991%20Proceedings.pdf>
- Finkelstein, L. M., Allen, T. D., Rhoton, L. A.** (2003). An examination of the role of age in mentoring relationships. – *Group & Organization Management*. Vol. 28(2). Pp 249-281.
<https://doi.org/10.1177/1059601103028002004>
- Gartner, W. B., Starr, J. A., Bhat, S.** (1999). Predicting new venture survival: an analysis of “anatomy of a start-up.” cases from Inc. Magazine. – *Journal of Business Venturing*. Vol. 14(2). Pp. 215-232.
https://www.researchgate.net/publication/223402407_Predicting_new_venture_survival_An_analysis_of_anatomy_of_a_start-up_cases_from_Inc_Magazine

- Gaskill, L. R., Van Auken, H. E., Manning, R. A.** (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. – *Journal of Small Business Management*. Vol. 31(4). Pp. 18-31. <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Gaskill%20van%20Auken%20and%20Manning%201993%20SME%20failur.pdf>
- Ghosh, R., Reio Jr., T. G.** (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A metaanalysis. – *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 83, No. 1. Pp. 106-116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.011>
- Gloaalne ettevõtlusmonitooring 2012. Eesti raport. (2013). Eesti Arengufond. <http://www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/Arengufond%20GEM%20uuringu%20raport.pdf>
- Gurianova, E. A., Gurianov, I. N., Mechtcheriakova, S. A.** (2014). The Influence of Phase the Organizational Life Cycle on Organizational Structure Management and Transaction Cost. – *Canadian Center of Science and Education*. Vol. 10(20). Pp. 137-142. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/40797>
- Hamilton, B. A., Scandura, T. A.** (2003). E-Mentoring:: Implications for Organizational Learning and Development in a Wired World. – *Organizational Dynamics*. Vol. 31(4). Pp. 388-402. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261602001286?via%3Dihub>
- Haridus- ja Teadusministeerium, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (29.10.2020). Eesti teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse arengukava 2021-2035. https://www.hm.ee/sites/default/files/taie_arengukava_2035_eelnou_riigikogusse_29.10.2020.pdf
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T., Moeller, M.** (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: Traditional, reverse, and reciprocal mentoring. – *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20. Pp. 1344-1357.
- * **Hay, J.** (1995). Transformational Mentoring. McGraw-Hill Book Company, viidatud: **McKimm, J., Jollie, C., Hatter, M.** (2003). Mentoring: Theory and Practice. – *Preparedness to Practice Project*. Imperial College School of Medicine. 24 p, vahendusel.
- Helfat, C. E., Peteraf, M. A.** (2003). The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles. – *Strategic Management Journal*. Vol. 24(10). Pp. 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R.** (2010). Strategic Management Theory: An Integrated Approach. (9th ed). Mason: South-Western/Cengage Learning. 528 p.
- Holmes, D. R., Hodgson, P. K., Simari, R. D., Nishimura, R. A.** (2010). Mentoring: Making the transition from mentee to mentor. – *Circulation*. Vol. 121. No. 2. Pp. 336-340. <https://doi.org/10.1161/CIRCULATIONAHA.108.798321>

- Irby, B. J., Boswell, J.** (2016). Historical Print Context of the Term, “Mentoring”. – *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, Vol. 24(1). Pp. 1-7.
<https://doi.org/10.1080/13611267.2016.1170556>
- Ireland, R., Hitt, M., Sirmon, D.** (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. – *Journal of Management*. Volume 29(6). Pp. 963-989.
http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1016/S0149-2063_03_00086-2
- Jaafar, H., Halim, H. A.** (2016). Refining the Firm Life Cycle Classification Method: A Firm Value Perspective. – *Journal of Economics, Business and Management*. Vol. 4, No. 2. Pp. 112-119.
- Jablonski, A., Jablonski, M.** (2016). Research on Business Models in their Life Cycle. – *Sustainability*. Volume 8 (5), 430. 37 p. <https://doi.org/10.3390/su8050430>
- Junior Achievement Eesti SA. (s.a.). Õpilasfirma. <http://ja.ee/of.html> (02.01.2021)
- Ketchen, D. J., Palmer, T. B.** (1999). Strategic Responses to Poor Organizational Performance: A Test of Competing Perspectives. – *Journal of Management*. Vol. 25(5). Pp. 683-706.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00021-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00021-5)
- Kilkson, T.** (17.12.2014). Psühholoogia blogi: näost näkku kohtumise tähtsus. – *Õhtuleht Kirjastus*.
<https://www.oh tuleht.ee/606490/psuhholoogia-blogi-naost-nakku-kohtumise-tahtsus>
- Kolmar, C.** (25.09.2020). The Most Important Organizational Skills (With Examples). Zippia.
<https://www.zippia.com/advice/organizational-skills/> (15.02.2021)
- Kram, K. E.** (1983). Phases of the mentor relationship. – *Academy of Management Journal*. Vol. 26, No. 4. Pp. 608-625. <https://www.jstor.org/stable/255910?seq=1>
- Kunaka, C., Moos, M. N.** (2019). Evaluating mentoring outcomes from the perspective of entrepreneurs and small business owners. – *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*. No 11(1), a214. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v11i1.214>
- Leimann, J., Skärvad, P. H., Teder, J.** (2003). *Strateegiline Juhtimine*. Tallinn: Külim. 309 lk.
- Leonard-Barton, D. A.** (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. – *Strategic Management Journal*. Vol. 13(S1). Pp. 111-126.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Levinthal, D. A., March, J. G.** (1993). The Myopia of Learning. – *Strategic Management Journal*. Vol. 14(S2). Pp. 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- ***Lewis, G.** (1996). – *The Mentoring Manager*. Institute of Management Foundation. Pitman Publishing, viidatud: **McKimm, J., Jollie, C., Hatter, M.** (2003). *Mentoring: Theory and Practice. – Preparedness to Practice Project*. Imperial College School of Medicine. 24 p, vahendusel.

- Liivamägi, M.** (s.a.). Mentorlus elab. Eesti Mentorite Koda MTÜ. <https://mentoritekoda.ee/mentorlus-elab> (01.01.2021)
- Mains, I., MacLean, S.** (2017). Developing across boundaries - mentor and mentee perceptions and experiences of cross-organisational mentoring. – *Industrial and Commercial Training*. Vol. 49, No. 4. Pp. 189-198.
- March, J. G., Shapira, Z.** (1992). Variable risk preferences and the focus of attention. – *Psychological Review*. Vol. 99(1). Pp. 172–183. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.99.1.172>
- Massood, K.** (09.11.2020). What Is Coachability, And How Can I Embrace It?. – *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/khurrammasood/2020/11/19/what-is-coachability-and-how-can-i-embrace-it/?sh=50b64bff29a6> (01.01.2021)
- Matazarro, K. L., Finkelstein, L. M.** (2015). Formal mentorships: examining objective-setting, event participation and experience. – *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 30, No. 6. Pp. 675-691.
- McAdam, R., Mitchell, N.** (2010). The Influence of Critical Incidents and Life Cycle Dynamics on Innovation Implementation Constructs in SMEs: A Longitudinal Study. – *International Journal of Technology Management*. Vol. 52, No. 1/2. Pp. 189–212. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.035862>
- McKimm, J., Jollie, C., Hatter, M.** (2003). Mentoring: Theory and Practice. – *Preparedness to Practice Project*. Imperial College School of Medicine. 24 p.
- Memon, J., Rozan, M. Z. A., Ismail, K., Uddin, M., Daud, D.** (2015). Mentoring an entrepreneur: Guide for a Mentor. – *Sage Open*. Vol. 5(1). Pp. 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244015569666>
- Miller, D., Friesen, P. H.** (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. - *Management Science*. Vol. 30(10). Pp. 1161-1183. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Miller, D., Friesen, P. H.** (1983). Successful and unsuccessful phases of the corporate life-cycle. – *Organization Studies*. Vol. 4. Pp. 339-356.
- MTÜ Maakondlikud Arenduskeskused. (s.a.) Teenused ettevõtjale. <https://www.arenduskeskused.ee/teenused/ettevotjale/> (30.12.2020)
- * National Mentoring Consortium. (1995). Counselling Skills for Mentoring, viidatud: **McKimm, J., Jollie, C., Hatter, M.** (2003). Mentoring: Theory and Practice. – *Preparedness to Practice Project*. Imperial College School of Medicine. 24 p, vahendusel.
- Nesta. (2014). Impact of mentoring: how creative businesses have benefited. Report, no 10. <https://www.nesta.org.uk/report/impact-of-mentoring-how-creative-businesses-have-benefited/> (20.12.2020)

- Otar, C.** (25.10.2018). What Percentage Of Small Businesses Fail -- And How Can You Avoid Being One Of Them?. – *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2018/10/25/what-percentage-of-small-businesses-fail-and-how-can-you-avoid-being-one-of-them/?sh=46fe147643b5>
- Paunescu, C., Badea, M. R.** (2014). Examining the social capital content and structure in the prestart-up planning. – *Procedia Economics and Finance*. Vol. 15. Pp. 560-568. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00510-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00510-3)
- Porter, M. E.** (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Chapter 8: Industry Evolution. <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorter1980Chp8.htm>
- Porter, M. E.** (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: With a New Introduction. (1st ed.). New York: Free Press. 396 p.
- Poulsen, K. M.** (2013). Mentoring programmes: Learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society. – *Industrial and Commercial Training*. Vol. 45, No. 5. Pp. 255–263. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2013-0016>
- Pärna, O.** (2016). Töö ja oskused 2025: Ülevaade olulisematest trendidest ja nende mõjust Eesti tööturule kümne aasta vaates. Tallinn: Sihtasutus Kutsekoda. 68 lk. <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf> (15.01.2021)
- Raamatupidamise seadus. (vastu võetud 20.11.2002, muudetud, täiendatud, viimati jõustunud 01.07.2019). – *Riigi Teataja*. <https://www.riigiteataja.ee/akt/125052012016> (30.12.2020)
- Ragins, B. R.** (2016). From the ordinary to the extraordinary: High quality mentoring relationships at work. – *Organizational Dynamics*. Vol. 45. Pp. 228-244. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.008>
- Rootalu, K.** (2014). Korrelatsioonikordajad. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <http://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad> (22.04.2021)
- SA Keskkonnainvesteeringute Keskus. (s.a.). Negavatt. <https://www.negavatt.ee/> (05.02.2021)
- Sabol, A., Šander, M., Fučkan, D.** (2013). The Concept of Industry Life Cycle and Development of Business Strategies. – *Management, Knowledge and Learning International Conference*. Croatia. Pp 635- 642.
- Salamzadeh, A., Kesim, K. H.** (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. – *Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*. Belgrade, Serbia.
- Sanchez-Burks, J., Jensen, T., Brophy, D. J., Milovac, M., Kagan, E.** (2017). Mentoring in Start-up Ecosystems. – *Social Sciences Research Network Electronic Journal*. Working Paper No. 1376. <http://ssrn.com/abstract=3066168>

- Sarkin, A., Bagautdinova, N., Averyanov, B., Novenkova, A., Arzhantseva, N.** (2014). Assessment of Efficiency of Realization of Paternalistic Policy of Industrial Enterprises Development. – *Mediterranean Journal Of Social Sciences*. Vol. 5. No. 12. Pp. 9-14. <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/3017>
- SCORE. (2018). The Megaphone of Main Street: Women's Entrepreneurship, Spring 2018. Data report. <https://www.score.org/resource/megaphone-main-street-women-entrepreneurs> (15.12.2020)
- Scott, M., Bruce, R.** (1987). Five stages of growth in small business. – *Long Range Planning*. Vol. 20(3). Pp. 45-52. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9)
- Shah, A.** (2017). What is Mentoring? – *The American Statistician*, Vol. 71, No. 1. Pp. 1-2. <https://doi.org/10.1080/00031305.2016.1269686>
- Shane, S., Venkataraman, S.** (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research – *The Academy of Management Review*. Vol. 25(1). Pp. 217-226. <http://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%2520%252B%2520Venkat%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf>
- Shirokova, G. V.** (2009). Organisational life-cycle: The characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch. – *Journal for East European Management Studies*. Vol. 14(1). Pp. 65-85. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2009-1-65>
- Starr, J.** (2015). When mentoring relationships fail to thrive - mentoring, managing and the organizational agenda. – *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 29, No. 4. Pp. 19-21.
- STARTER. (s.a.). <https://starteridea.ee/> (01.01.2021).
- Startup Inkubaator Tehnopol. (s.a.). Programm. <https://www.startupincubator.ee/programm/> (05.02.2021)
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., Dutton, J. E.** (1981). Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. – *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26, No. 4. Pp. 501-524. <https://doi.org/10.2307/2392337>
- St-Jean, E., Audet, J.** (2009). The role of mentoring in the learning development of the novice. – *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 8. Pp. 119-140. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11365-009-0130-7>
- Zoomi-väsimusega peab tööelus arvestama. (24.09.2020). – *Sekretär*. <https://www.sekretar.ee/uudised/2020/09/24/zoomi-vasimusega-peab-tooelus-arvestama>
- Tallinna Ettevõtlusinkubaatorid. (s.a.). Inkubatsioon. <https://inkubaator.tallinn.ee/programm/> (07.02.2021)

- Tartu Teaduspark. (s.a.). Gaming + Film Incubation. Mängu ja filmitööstuse inkubatsiooniprogramm. <https://teaduspark.ee/inkubatsioon/gaming-film-incubation/> (06.02.2021)
- Tartu Teaduspark. (s.a.). Inkubatsioon. <https://teaduspark.ee/inkubatsioon/> (06.02.2021)
- Tartu Teaduspark. (s.a.). S2B Launchpad. <https://teaduspark.ee/inkubatsioon/s2b-launchpad/> (06.02.2021)
- Tartu Ärinõuandla. (s.a.). Õpilafirmad. <https://arinouandla.ee/noortelabor/opilafirmad> (31.12.2020)
- Tushman, M., Nadler, D.** (1986). Organizing for Innovation. – *California Management Review*. Vol. 28, No. 3. Pp. 74-92. <https://doi.org/10.2307/41165203>
- Urban, G., Carter, T., Gaskin, S., Mucha, Z.** (1986). Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications, - *Management Science*. Vol. 32(6). Pp. 645-659. <https://www.jstor.org/stable/2631620?seq=1>
- Walker Jr., O. C., Boyd Jr., H. W., Larreche, J.** (1996). Marketing strategy: Planning and Implementation. 2nd edition. Richard D Irwin.
- Whetten, D. A.** (1987). Organizational growth and decline processes. – *Annual Review of Sociology*. Vol. 13(1). Pp. 335-358. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002003>

LISAD

Lisa 1. Küsitlus

MENTORLUSE TULEMUSED ETTEVÕTLUSES

Antud küsimustik on koostatud Eesti Maaülikooli ökonoomika ja ettevõtluse eriala magistritöö raames ning selle eesmärgiks on välja selgitada mikro- ja väikeettevõtjate hinnangud mentorluse tulemustele ettevõtluses. Uurimistöö tulemusi kasutatakse magistritöös mentorluse tulemuste selgitamiseks Eesti ettevõtjate näitel.

Küsimustik on anonüümne ning saadud vastuseid kasutatakse ainult magistritöö tarbeks. Küsimused on enamjaolt valikvastustega. Tehke märke sobivasse ringi. Osade küsimuste puhul võib märkida ka mitu sobivat vastust (märkida sobivad ruudud). Kõik tärniga tähistatud küsimused on vastamisel kohustuslikud. Küsitlusele vastamine võtab aega keskmiselt 15 minutit. Täiendavate küsimuste või soovi korral tutvuda magistritöö tulemustega, saab ühendust võtta järgneva emaili teel: veronica.reimaa@gmail.com.
Täna Teid koostöö eest!

1. Kas omate ettevõttes osalust? *

- ☐ jah
- ☐ ei

2. Kas olete varasemalt mentorit ettevõtlusesse kaasanud või teete praegu mentoriga koostööd? *

- ☐ jah
- ☐ ei

Küsimused ettevõtte kohta

Juhul kui olete mitme ettevõtte omanik, palun vastake lähtudes ühest ettevõttest, mille puhul hindate mentorluse mõju suurimaks.

3. Ettevõtte liik suuruse järgi *

- ☐ mikroettevõtja (osaühing, kelle näitajad aruandeaasta bilansipäeval vastavad järgmistele tingimustele: varad kokku kuni 175 000 eurot, kohustised ei ole suuremad kui omakapital, üks osanik, kes on ka juhatuse liige, ja kelle müügitulu on aruandeaastal kuni 50 000 eurot - Raamatupidamise seadus 2019, § 3 lg 14)
- ☐ väikeettevõtja (Eestis registreeritud äriühing, kelle aruandeaasta bilansipäeva näitajatest üks võib ületada järgmisi tingimusi: varad kokku 4 000 000 eurot, müügitulu 8 000 000 eurot ja keskmine töötajate arv aruandeaasta jooksul 50 inimest - Raamatupidamise seadus 2019, § 3 lg 15)

4. Ettevõtte peamine tegevusvaldkond *

- ☐ põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
- ☐ mäetööstus
- ☐ töötlev tööstus
- ☐ elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine

- veevarustus; kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus
- ehitus
- hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont
- veondus ja laondus
- majutus ja toitlustus
- info ja side
- finants- ja kindlustustegevus
- kinnisvaraalaane tegevus
- kutse-, teadus- ja tehnikaalaane tegevus
- haldus- ja abitegevused
- haridus
- tervishoid- ja sotsiaaltoolekanne
- kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- muud teenindavad tegevused

5. Ettevõtte osanike arv *

- 1
- 2
- 3-5
- >5

6. Ettevõtte töötajate arv (sh omanik) *

- 1
- 2-5
- 6-10
- 11-50
- >50

7. Täistööajaga töötavate inimeste arv *

.....

8. Ettevõtte eelmise aasta müügitulu (€) *

- <50 000
- 50 000 – 99 999
- 100 000 – 499 999
- 500 000 – 1 000 000
- >1 000 000
- ettevõtte ei tegutsenud eelmisel aastal

9. Missuguses etapis on Teie ettevõtte praegu? *

- stardifaas (ettevõtte on tegevust alustanud, tegeletakse klientuuri leidmise, konkurentidest eristumise ja ärimudeli täiustamisega, rahavood on ebastabiilsed)
- kasvufaas (ettevõtte müük ja turuosa suureneb, tegevust laiendatakse, tegeletakse uute toodete/teenuste arendamisega)
- küpsusfaas (ettevõtte on saavutanud stabiilse turuosa ja müügitulud, kasv on minimaalne, tegeletakse efektiivsuse tõstmise ja konkurentsipositsiooni säilitamisega)

- langusfaas (müügitulu väheneb, kulusid vähendatakse, ettevõtte üritab säilitada olemasolevat klientuuri, otsitakse võimalusi ärimudeli ümberkujundamiseks või kaalutakse äritegevuse lõpetamist)

10. Mitu aastat on ettevõtte tegutsenud? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6-10
- >10

Mentorlus ettevõtluses

11. Kas olete praegu mentorsuhtes? *

- jah
- ei

12. Mitme mentoriga olete koostööd teinud (teete praegu)? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- >5

13. Missuguse kanali kaudu jõudsite mentorluseni? *

- tuttav soovitas
- ettevõtte reklaam meedias (nt Fontes)
- kohaliku omavalituses või sihtasutuse reklaam (Arenduskeskused, EAS)
- kooli kaudu (gümnaasium, ülikool)
- interneti otsingud teisel teemal viisid mentorluseni
- juhuslik kohtumine mentoriga füüsilises keskkonnas (mess, pidu, kontsert, koolitus, konverents vms)
- otsene vajadus
- muu:

14. Kui palju kohtumisi on Teil mentoriga olnud? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6-10

- 11-15
- >15

15. Mitu tundi kuus kulub keskmisel mentorluse peale? *

- 1
- 2
- 3-5
- 6-10
- >10

16. Mentori sugu

- mees
- naine
- mõlema soo esindajad on mentoriks (olnud)

17. Missugust mentorluse vormi olete kasutanud? *

- ☐ üks mentor juhendab üht ettevõtjat (üks ühele mentorlus)
- ☐ üks või mitu mentorit juhendavad kahte või enam ettevõtjat (grupimentorlus)
- ☐ noorem ettevõtja juhendab vanemat kogenumat ettevõtjat (tagurpidi mentorlus)

18. Kus on mentorlus aset leidnud? *

- ☐ füüsilises keskkonnas
- ☐ veebis

19. Missugusest mentorprogrammist olete osa võtnud?

.....

20. Kui kasutasite mentorlust stardieelses faasis, siis mis olid peamised põhjused (valige kuni kolm) mentori kaasamiseks?

- ☐ eesmärkide seadmine
- ☐ ettevõtlusega alustamine
- ☐ ettevõtjaks sobivus
- ☐ ettevõtte juhtimine
- ☐ finantsplaneerimine
- ☐ finantsressursside kaasamine
- ☐ hirm ebaõnnestumise ja turvatunde kaotuse ees
- ☐ klientide leidmine, sihtturu valik
- ☐ turu mittetundmine
- ☐ vähene turundus- ja müügioskus
- ☐ äriplaani kirjutamine
- ☐ muu:

21. Kui kasutasite mentorlust ettevõtte stardifaasis, siis mis olid peamised põhjused (valige kuni kolm) mentori kaasamiseks?

- ☐ e-poe loomine ja haldamine
- ☐ finantsvahendite kaasamine
- ☐ juriidilised küsimused (sh lepingute koostamine)
- ☐ klientide leidmine
- ☐ konkurentidest eristumine
- ☐ koostööpartnerite leidmine
- ☐ kulude juhtimine
- ☐ müügi suurendamine
- ☐ personali värbamine, koolitamine
- ☐ raamatupidamine, aruandlus
- ☐ rahavoogude planeerimine
- ☐ tegevusloa taotlemine
- ☐ toetuste kaasamine
- ☐ tootearendus
- ☐ turundusstrateegia valik
- ☐ veebilehe loomine ja haldamine
- ☐ ärimudeli täiustamine
- ☐ muu:

22. Kui kasutasite mentorlust ettevõtte kasvufaasis, siis mis olid peamised põhjused (valige kuni kolm) mentori kaasamiseks?

- ☐ alternatiivsete tuluallikate avastamine ja realiseerimine
- ☐ e-poe müügi kasvatamine
- ☐ finantsvahendite kaasamine (laen, käendus, toetus)
- ☐ klientide ostujõu vähenemine
- ☐ müügi suurendamine
- ☐ personaliga seotud probleemid
- ☐ rahavoogude planeerimine
- ☐ tegevuse laiendamine (müügikohad, müügikanalid)
- ☐ toote- ja teenusearendus
- ☐ turuosa suurendamine
- ☐ uue tehnoloogia ja seadmete kasutuselevõtt
- ☐ uue turundusstrateegia väljatöötamine
- ☐ uute eesmärkide ja tegevussuundade seadmine
- ☐ uute turgude leidmine (sh välisturud)
- ☐ veebilehe uuendamine
- ☐ muu:

23. Kui kasutasite mentorlust ettevõtte küpsusfaasis, siis mis olid peamised põhjused (valige kuni kolm) mentori kaasamiseks?

- ☐ alternatiivsete tuluallikate avastamine ja realiseerimine
- ☐ efektiivsuse tõstmine
- ☐ finantsriskide maandamine
- ☐ innovatsioon
- ☐ kulude kontroll
- ☐ personali hoidmine, motiveerimine, koolitamine
- ☐ turuosa hoidmine
- ☐ muu:

24. Kui kasutasite mentorlust ettevõtte langusfaasis, siis mis olid peamised põhjused (valige kuni kolm) mentori kaasamiseks?

- ☐ kasumlikkuse säilitamine
- ☐ klientuuri hoidmine
- ☐ rahavoogude planeerimine
- ☐ tegevuse lõpetamine
- ☐ töölepingute lõpetamine
- ☐ uute ärivõimaluste avastamine
- ☐ võlgade tasumine
- ☐ ärimudeli ümberkujundamine
- ☐ muu:

25. Hinnake mentorlusest saadud kasu (mentorluse tulemusi) järgmistes valdkondades *
Märkige iga rea kohta kõige sobivam vastus

kasu valdkond	väga suur	pigem suur	nii ja naa	pigem väike	väga väike	ei tunne kasu selles valdkonnas
detailse tegevusplaani koostamine						
enesekindluse kasv ärieesmärkide saavutamisel						
ettevõtte ja isikubrändi arendamine						
finantsjuhtimise ja finantsplaneerimine paremine						
finantsressursside kaasamine (sh toetuste saamine)						
innovatsiooni kiirendamine						
juhtimisoskuse paranemine						
kasvu juhtimise oskus						
konkurentsipositsiooni mõistmine						
müügioskuste arendamine						
müügitulu ja/või kasumi suurenemine						
oskus tuvastada tuluallikaid ja neid realiseerida						
selgus ettevõtjaks sobivuse osas						
sihtturu määratlemine						
teadlikkuse kasv välismõjude osas						
turundusstrateegia loomine/arendamine						

töörahulolu suurenemine						
uued kontaktid/tutvused						
uued töövõtted						
äristrateegia kujundamise oskus						

26. Kas plaanite tulevikus mentorlust kasutada? *

- ☐ jah
- ☐ ei

Isiklik informatsioon

27. Sugu *

- ☐ mees
- ☐ naine

28. Rahvus *

- ☐ eestlane
- ☐ venelane
- ☐ muu:

29. Vanus *

- ☐ 18-24
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ 55-64
- ☐ >64

30. Haridustase *

- ☐ põhiharidus
- ☐ keskharidus
- ☐ kõrgharidus – bakalaureuse kraad (või rakenduskõrgharidus)
- ☐ kõrgharidus – magistrikraad
- ☐ kõrgharidus – doktorikraad

Lisa 2. Ankeetküsitluse tulemused

Kasu valdkonniti	M	Min	Max	SD
detailse tegevusplaani koostamine	3,27	0	5	1,57
enesekindluse kasv ärieesmärkide saavutamisel	3,60	0	5	1,5
ettevõtte- ja isikubrändi arendamine	3,13	0	5	1,66
finantsjuhtimise ja finantsplaneerimise parenemine	2,77	0	5	1,85
finantsressursside kaasamine (sh toetuste saamine)	2,37	0	5	2,11
innovatsiooni kiirendamine	2,63	0	5	1,81
juhtimisoskuse paranemine	3,03	0	5	1,73
kasvu juhtimise oskus	2,63	0	5	1,75
konkurentsipositsiooni mõistmine	2,90	0	5	1,65
müügioskuste arendamine	2,73	0	5	1,6
müügitulu ja/või kasumi suurenemine	2,53	0	5	1,78
oskus tuvastada tuluallikaid ja neid realiseerida	2,90	0	5	1,67
selgus ettevõtjaks sobivuse osas	2,23	0	5	1,98
sihtturu määratlemine	3,10	0	5	1,6
teadlikkuse kasv välismõjude osas	2,63	0	5	1,71
turundusstrateegia loomine/arendamine	3,23	0	5	1,59
tööra hulolu suurenemine	2,33	0	5	1,94
uued kontaktid/tutvused	3,60	0	5	1,69
uued töövõtted	2,73	0	5	1,96
äristrateegia kujundamise oskus	3,27	0	5	1,56

Lisa 3. Mentorluses tuntava kasu seos mentorkohtumiste arvuga

Kasu valdkonniti	r	p
detailse tegevusplaani koostamine	0,25	0,071
enesekindluse kasv ärieesmärkide saavutamisel	0,29	0,036
ettevõtte- ja isikubrändi arendamine	0,49	0,000
finantsjuhtimise ja finantsplaneerimise parenemine	0,36	0,008
finantsressursside kaasamine (sh toetuste saamine)	0,31	0,025
innovatsiooni kiirendamine	0,48	0,000
juhtimisoskuse paranemine	0,57	0,000
kasvu juhtimise oskus	0,53	0,000
konkurentsipositsiooni mõistmine	0,47	0,000
müügioskuste arendamine	0,40	0,004
müügitulu ja/või kasumi suurenemine	0,42	0,002
oskus tuvastada tuluallikaid ja neid realiseerida	0,39	0,005
selgus ettevõtjaks sobivuse osas	0,34	0,013
sihtturu määratlemine	0,37	0,007
teadlikkuse kasv välismõjude osas	0,41	0,002
turundusstrateegia loomine/arendamine	0,32	0,022
töörahololu suurenemine	0,42	0,002
uued kontaktid/tutvused	0,42	0,002
uued töövõtted	0,34	0,012
äristrateegia kujundamise oskus	0,42	0,002

Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja(te) kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Mina, Veronica Reimaa, sünniaeg 23.08.1990,

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda koostatud lõputöö

Mikro- ja väikeettevõtjate hinnangud mentorluse tulemustele ettevõtluses,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Argo Moor,

1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,

1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja

1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Lõputöö autor _____

(allkirjastatud digitaalselt)

Tartu, 12.05.2021

(kuupäev)

Juhendaja(te) kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Luban lõputöö kaitsmisele.

Argo Moor

(juhendaja nimi, allkirjastatud digitaalselt)

12.05.2021

(kuupäev)